Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic

version du 12 septembre 2011

Pierre Romelaer
Université Paris Dauphine, pierre.romelaer@dauphine.fr, lromelaer@noos.fr

1) À quoi sert le diagnostic d'organisation :

Le diagnostic organisationnel est le moyen de savoir si une organisation fonctionne bien, et si elle pourrait fonctionner mieux compte tenu des objectifs qu'on lui assigne. Ce diagnostic débouche donc directement sur des propositions d'améliorations, et sur une identification précise des avantages, des inconvénients, des risques et des opportunités de la situation actuelle. En ce sens, le diagnostic organisationnel est un outil pour ceux qui se soucient d'améliorer le fonctionnement de l'organisation à leur niveau, qu'ils soient cadres dirigeants, managers, autres membres de l'organisation ou personnes externes. Ce diagnostic est directement lié aux objectifs de l'organisation, aux contraintes et aux opportunités qui viennent des environnements, et qu'on appelle parfois "les impératifs du business" : c'est donc une méthode utile pour la formation et la mise en oeuvre de la stratégie. Le diagnostic organisationnel peut aussi être utilisé quand les activités de l'organisation sont en voie d'être modifiées, donc dans la gestion des innovations, des changements, des réorganisations, des projets de création de nouvelles organisations. Enfin, le diagnostic organisationnel est aussi important car il assure le passage entre les activités de l'organisation dans son ensemble, les activités des Départements et des autres unités, et les activités des personnes. Il est donc utile pour l'élaboration des définitions de postes, l'évaluation des personnels, la gestion des compétences, et autres activités de GRH. Et ceci nous ramène à notre point de départ, car les compétences des personnes sont des composantes-clés des compétences de l'organisation, et les compétences de l'organisation sont celles qui sont au coeur de la stratégie, de la survie et du développement de l'organisation.

Ce document est utile pour prévoir et pour agir. Il est aussi utile pour déceler les avantages et les inconvénients des modèles d'organisation proposés dans les ouvrages ou par les conseils. Ils contiennent parfois des éléments complémentaires à ceux présentés ici. Ils ont parfois des imprécisions et les exagérations qu'il faut savoir détecter avant de les mettre en pratique chez soi. Dans le monde des organisations il y a aussi des gourous, des modes, et tout n'est pas de qualité. Même ce qu'on appelle parfois "le bon sens" peut conduire à utiliser des expressions qui n'ont pas un sens unique et précis : y a-t-il un seul modèle "d'organisation de la PME" ? un seul modèle d'organisation qui permet d'innover ? La réponse est non. La méthode de diagnostic d'organisation présentée ici permet à l'utilisateur d'être plus conscient et plus précis sur les enjeux et les possibilités de son action.

Pour une version détaillée de parties de ce modèle et des rôles des managers dans les différents types d'organisation, vous pouvez lire Romelaer P., 2010, Pour une théorie managériale des organisations, pp. 123-145 dans Barabel M. et Meier O., Manageor : le métier de manager, Dunod.

Paragraphes		Annexes	
1 À quoi sert le diagnostic d'organisation	1	A1 Les six types de structures divisionnalisées.	29
2 Résumé - Executive summary	2	A2 Les types d'organisation hybrides.	30
3 Comment utiliser ce document	2	A3 Quelques types anciens d'organisation. *A3.1 L'organisation taylorienne * A3.2 L'organisation hiérarchique. * A3.3 L'organisation hiérarchique et fonctionnelle. A3.4 Les organisations classiques. * A3.5 L'organisation de la PME*	31
4 Qui est concerné par le diagnostic d'organisation ?	2		
5 La notion d'organisation.	3	A4 Quelques types d'organisations plus récents. *A4.1 L'organisation virtuelle * A4.2 L'organisation en réseau * A4.4 Le "garbage can" * A4.5 Le marché, la hiérarchie et le clan * A4.6 Le BPR, l'organisation par les processus, les ERP, le SixSigma, la Qualité totale, le TQM, l'organisation maigre ("lean organization"), le "Balanced score card" * A4.7 La prolifération des modèles d'organisation*	33
6 Les cinq mécanismes de coordination	5		
7 L'analyse fonctionnelle, les cinq parties de l'organisation	11		
8 Les douze principaux types d'organisation	13	A5 Les Départements et autres unités de l'organisation *A5.1 Les modes de regroupement des Départements et des unités selon une seule dimension, les relations entre Départements, les pouvoirs des Départements (organisation par fonction, par produit, par région, etc.) * A5.2 Les modes de regroupement des unités selon plusieurs dimensions successives, ou avec alternance : * A5.3 L'organisation matricielle * A5.4 Les activités des personnes dans l'entreprise*	35
9 Mode d'emploi des douze types d'organisation.	19		
10 Méthode de diagnostic organisationnel.	20		
11 Les douze systèmes de coordination	23		
12 Conclusion	28		

Mots-clés: organisation, stratégie, coordination, coopération, objectifs de l'organisation, objectifs et cultures des Départements et des autres unités de l'organisation, objectifs des personnes dans l'organisation (identité professionnelles, compétences, motivations), type d'organisation, avantages et inconvénients des différents types d'organisation pour la réalisation des projets et des stratégies, difficultés organisationnelles, évolution et changement des organisations, outils organisationnels des managers et des non managers, aspects organisationnels de la gestion des compétences, théorie des ressources et des compétence, systèmes de gestion, outils de gestion, organisation formelle, organisation informelle, relations entre l'organisation, la société et les environnements, encastrement.

2 Résumé - Executive summary

Ce document contient une méthode complète de diagnostic d'organisation. Nous commençons par définir la notion d'organisation avec la précision technique qui sera nécessaire pour analyser les très nombreuses formes que peuvent avoir dans la pratique ces "collectivités humaines agissantes".

Ensuite nous abordons le premier outil du diagnostic, en montrant comment on peut analyser la qualité, l'intensité et la pertinence de la coordination entre les activités. Après être passé par une étape technique (l'analyse fonctionnelle), nous présentons les douze types d'organisation qui sont de loin les plus fréquents dans la réalité, chacun ayant des structures, des styles de management, des avantages, des inconvénients et des conditions pour un bon fonctionnement qui lui sont caractéristiques.

Sur la base de ces définitions, la méthode indique quelles données il faut recueillir concernant l'organisation qu'on étudie[1]. Elle permet d'estimer les avantages et les inconvénients de la situation actuelle et souvent d'identifier plusieurs mois à l'avance les problèmes d'organisation qui pourraient survenir. Elle permet donc d'agir avec un temps d'avance, à froid, au lieu de devoir réagir en situation de crise.

La méthode est tournée vers l'action : elle oriente l'utilisateur vers des possibilités d'évolution dont les avantages et les inconvénients sont précisés. celui qui fait le diagnostic peut choisir celles des solutions qui sont les plus proches de ses objectifs et de ses valeurs, celles qui sont plus faisables, les plus appropriées, les plus performantes.

Le document donne aussi quelques indications sur les douze "systèmes de coordination" qui sont directement des outils utilisables par les membres de l'organisation pour atteindre leurs objectifs. Leur prise en compte est nécessaire pour une étude plus détaillée des questions organisationnelles. La possibilité d'utiliser ces outils est plus ou moins facile selon les organisations, et en fonction de la position de la personne dans l'organisation.

Le document se termine par des annexes.

La méthode présentée ici est une version fortement actualisée et modifiée de la théorie des organisations développée par Mintzberg dans son modèle de base[2]. Les modifications représentent maintenant environ 40% de la méthode initiale. Nous signalons dans le texte les passages dans lesquels nous avons des différences avec le modèle de base de Mintzberg, en justifiant ces différences. Le modèle présenté ici tient compte également de nombreux apports de la littérature de recherche empirique sur les organisations. Dans cette version nous ne les mentionnons pas explicitement. Elles incluent par exemple Crozier et Friedberg, March, Granovetter, Giddens, Argyris et Schon, Williamson, Jensen et Meckling, et bien d'autres.

3 Comment utiliser ce document

Le document peut être lu et utilisé en plusieurs étapes :

- les paragraphes 6 à 8 (p. 5-18) sont le cœur de la méthode. Ils permettent déjà de bien avancer dans le décryptage d'une organisation locale pas trop grande. Ils sont aussi utiles pour trouver les moyens les plus performants pour piloter et coordonner les collaborateurs.
- les paragraphes 9 à 11 (p. 19-28) donnent le mode d'emploi de la méthode. En particulier, on trouve au paragraphe 11 la panoplie des "outils de travail" pour réaliser un objectif ou impulser un changement dans une organisation.
- les Annexes 1 et 2 (p. 30-33) présentent des modèles d'organisation complexes. Comme on peut s'y attendre, il est nécessaire d'avoir lu ce qui précède pour en tirer parti.
- le reste du document contient une brève présentation de modèles d'organisation anciens et des modèles actuels. Ces modèles sont tous pris en compte dans la méthode de diagnostic présentée dans les parties précédentes. Ces annexes ont donc assez peu d'utilité opérationnelle. Par contre, elle peuvent être utiles pour déceler les avantages et les inconvénients des modèles d'organisation proposés dans les ouvrages ou par les conseils, ainsi que dans des "expressions de bon sens" concernant les organisations[3]. Comme le modèle présenté ici est précis, il permet d'identifier les apports utiles des autres, ainsi que leurs imprécisions et leurs exagérations quand ils en ont.

4 Qui est concerné par le diagnostic d'organisation ?

La plupart des activités humaines ne sont pas des activités individuelles et solitaires : elles sont le produit des actions concertées et coordonnées de plusieurs personnes. Dès qu'on aborde cet aspect de l'action on a intérêt à étudier ce qu'est une organisation, par qui et par quoi elle est gérée, et comment elle s'adapte, change, décide, innove, apprend et se transforme.

Les cadres dirigeants s'intéressent à cette question parce qu'ils sont les architectes de l'entreprise et parce que la performance de l'entreprise dont ils sont

[1] Il faut souvent recueillir des données sur la situation actuelle, sur les développements à prévoir pour l'avenir, et sur les éléments importants du passé.

[2] La première version du modèle de base est dans Mintzberg H., (1979), *The structuring of organizations*, McGraw Hill; traduction française : *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, réédité de 1982 à 2005. Mintzberg a présenté des versions modifiées de ce modèle dans d'autres ouvrages. Le modèle de base de Mintzberg est un point de départ intéressant parce qu'il fait une synthèse de la littérature dans laquelle l'auteur, avec un talent créatif qui lui est propre, tient compte des apports de l'immense majorité des recherches empiriques qui avaient été faites sur les organisations à l'époque où il a écrit, Nous sommes conduits à modifier ce modèle de base pour trois raisons : (1) parce que les organisations ont évolué depuis les écrits de Mintzberg ; (2) parce que les connaissances sur les organisations ont évolué ; (3) parce que, à partir d'observations empiriques et de résultats de recherche en gestion, nous avons identifié des lacunes de cette théorie et que nous avons quelques désaccords avec certaines de ses affirmations.

[3] Voir ce point vers la fin du paragraphe 1 page 1.

responsables dépend de la façon dont le travail est défini et organisé. Les managers sont concernés parce qu'ils ont une certaine marge de manœuvre dans la façon dont ils gèrent leurs collaborateurs (sinon ils ne sont pas des managers).

Les cadres dirigeants et les managers travaillent dans des organisations de plus en plus complexes : aux tâches relatives à l'unité à laquelle on appartient s'ajoutent des tâches transversales, le travail dans des groupes de projet qui peuvent être à cheval sur plusieurs structures. Aux préoccupations de court terme et aux activités régulières s'ajoutent le désir de renforcer ses propres compétences et de préparer la relève, et ces activités peuvent être perturbées par les urgences et par l'implication dans des opérations de changement. Le tout s'accomplit dans des entreprises et dans des milieux professionnels qui eux-mêmes connaissent des mutations pas toujours prévisibles. Dans ces conditions, comprendre le fonctionnement de l'organisation devient un élément-clé de l'efficacité personnelle du manager.

Au delà même des dirigeants et des managers, toutes les personnes qui travaillent dans une organisation sont directement concernées pour au mois quatre raisons :

- pour mieux faire son propre travail, avancer dans la direction des objectifs fixés par l'organisation, et des objectifs fixés par la hiérarchie. Pour savoir prendre des initiatives dans de bonnes conditions
- pour mieux avancer vers ses propres objectifs, par exemple évaluer la faisabilité, voir par quel canal il est le plus facile de passer
- pour comprendre "comment ça marche", savoir pourquoi il y a des problèmes d'organisation et quelles en sont les solutions éventuelles
- pour savoir identifier à temps les situations qui sont en train de se dégrader, et savoir s'en retirer à temps si c'est possible.

Le diagnostic d'organisation n'ignore pas les situations individuelles, ni l'existence de situations difficiles, de situations non éthiques, voire de situations "difficilement sauvables". C'est une méthode qui est à la disposition de tous, même si les moyens qui peuvent être utilisés ne sont pas les mêmes pour tous, entre autres selon la position de l'individu dans l'organisation.

5 La notion d'organisation.

Nous utiliserons la définition suivante : une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles[4]. Beaucoup d'organisations sont composées de salariés de la même entreprise qui travaillent en un même lieu et sont directement sous l'autorité d'un même supérieur hiérarchique : un atelier d'usinage et un service contrôle de gestion ont souvent ces caractéristiques.

Mais dans certains cas les membres de l'organisation sont géographiquement dispersés. Dans une entreprise de vente et de réparation de photocopieurs ou dans un cabinet de conseil en stratégie, une bonne partie des salariés se voient peu puisqu'ils passent l'essentiel de leur temps en clientèle. Cet éloignement entre membres d'une même structure rend d'autant plus nécessaire l'existence de mécanismes qui les amènent à travailler de façon coordonnée.

Parfois les membres d'une organisation n'ont pas le même supérieur hiérarchique. Dans une grande entreprise du secteur équipement automobile, il existe des contrôleurs de gestion dans les usines, dans les divisions et au siège : chacun dépend de son patron dans sa propre structure, mais ces spécialistes d'une même "technique de gestion" forment aussi une organisation s'ils ont des réunions périodiques dans lesquelles ils peuvent échanger sur leurs problèmes et leurs méthodes.

Il existe également des situations dans lesquelles les membres d'une même organisation ne sont pas salariés de la même entreprise, par exemple une usine dans laquelle des délégués qualité des clients, des membres d'entreprises partenaires et des salariés de sous-traitants travaillent tous sur le même site en relation les uns avec les autres.

Du cabinet de conseil de vingt salariés à des entreprises de plusieurs centaines de milliers de salariés comme Carrefour, Allianz ou Sony, on a des organisations de toutes tailles. Et chaque unité d'une organisation est aussi une organisation : notre définition s'applique à des entités aussi diverses que le département achats textiles dans un grand magasin, une usine de fabrication de crèmes glacées, le département R&D (recherche et développement) de Corning Glass, la filiale française de Nestlé ou la division pharmacie chez Johnson&Johnson.

Ce qui est présenté dans le reste de ce document s'applique très bien aux organisations qui ressemblent un peu dans leur fonctionnement à une entreprise ou à une partie d'entreprise, c'est-à-dire celles qui ont des objectifs et des critères de choix un peu clairs.

Notre définition s'applique aussi - avec des aménagements - à d'autres types d'organisations qui incluent les associations, les administrations publiques, les partis politiques, les syndicats professionnels, les chambres de commerce, les organismes internationaux, les familles et les groupes d'amis. Ce que nous verrons s'applique en bonne partie à ces organisations, mais elles ont des spécificités que nous n'aurons pas la place de présenter. Par exemple, dans les organisations publiques et parapubliques, on doit tenir compte des nécessités du service public, des traditions organisationnelles, et des structures de décisions et de pilotage par des entités de nature politique.

La notion d'organisation a un sens différent de celui défini plus haut dans le langage courant et pour certains spécialistes. Nous passons en revue ces différentes significations dans la Figure 1 ci-dessous.

[4] Ici une différence avec le modèle de base de Mintzberg : ce dernier définit l'organisation comme l'ensemble des moyens utilisés pour assurer la division et la coordination du travail. Cette définition suppose que le travail est défini ex ante. Or le travail qui sera accompli par l'organisation est défini en partie dans l'organisation.

Figure 1

Huit définitions de ce qu'est une organisation

(Chacune des définitions 1 à 7 est une définition partielle. La définition 8 les contient toutes)

1 L'organigramme (toujours avec un aspect hiérarchique, souvent avec un aspect fonctionnel)

L'organigramme donne toujours des indications sur "qui est supérieur hiérarchique de qui". Il indique souvent les noms des Départements et autres unités de l'organisation, et peut aller jusqu'à donner les intitulés de postes des individus. Ces noms donnent des indications sur la nature du travail et la répartition du travail dans l'organisation. L'organigramme est très insuffisant. Par exemple, dans une organisation il n'y a pas que des relations hiérarchiques : il y a aussi des procédures, des relations informelles, et bien d'autres éléments.

2 Le flux régulier des activités de production, de transport et de service

Cette description est couramment utilisée dans les usines pour représenter les flux de produits en cours de fabrication. Elle est aussi utilisée dans les services logistiques et pour représenter les flux de clients. Cette définition est insuffisante. Entre autres, elle ne tient pas compte des activités de conception de nouveaux produits.

3 La répartition géographique et spatiale des activités ; la disposition des machines et matériels, le classement, le rangement

Au sens de cette définition une activité ou une partie d'entreprise est bien organisée si "tout est en ordre". C'est souvent vrai. Mais il existe des organisations où tout est en ordre et qui n'ont pas de performance et de réactivité, et il existe des entreprises ou des Départements d'entreprises dans lesquels on pourrait penser que règne un grand désordre, alors que l'activité est très performante et donc forcément "bien organisée" puisque l'objectif de l'entreprise est de bien servir ses clients et pas de ranger des objets. C'est le cas de ce que Renault appelle "La Ruche", une partie du technocentre de Guyancourt dans laquelle travaillent les groupes-projets qui développent les futurs modèles de la marque. Des données comparables existent sur des entreprises comme Yahoo ou Google.

4 Le format des informations, l'architecture du système d'information

Cette définition de l'organisation est par exemple celle des informaticiens. Elle est insuffisante car, pour certains de ces professionnels, une information qui n'est pas formalisable sur ordinateur n'existe pas et toute insuffisance du système vient des erreurs ou de la mauvaise volonté des utilisateurs. Or il est difficile de faire rentrer sur ordinateur des éléments comme la confiance d'un client, la connaissance d'un fournisseur qui peut vous dépanner en cas de souci, ou la vitesse d'apprentissage des opérateurs nouvellement recrutés.

5 L'ensemble des procédures

Cette définition de la notion d'organisation est par exemple celle d'un Département de Méthodes, qui définira les modes opératoires pour toutes les actions des ouvriers, par exemple la séquence d'actions à accomplir pour l'assemblage d'un produit à partir de ses composants. Cette définition est aussi utilisée par certains spécialistes de systèmes d'information, qui développent une "approche de l'organisation en termes de processus". Cette définition est incomplète entre autres car elle ignore qu'il est parfois nécessaire et justifié de ne pas respecter la procédure pour satisfaire un client, et parce qu'il existe de nombreuses activités pour lesquelles il n'est pas rentable de définir une procédure officielle : pour une activité nouvelle il est parfois plus rentable de faire trouver le bon mode opératoire sur le tas par les opérateurs et la hiérarchie.

6 La structure juridique, la répartition des apports et des fruits, la répartition des pouvoirs de décision et de contrôle

Cette définition de l'organisation est celle des juristes. Elle est insuffisante car elle ignore tout ce que font quotidiennement les managers et les salariés de base.

7 Une organisation est un système, c'est-à-dire un ensemble de parties reliées par des relations, de telle sorte qu'il existe des "caractéristiques de l'organisation" qui ne peuvent pas s'obtenir de façon simple et directe à partir des caractéristiques des parties

Cette définition est parfois utilisée en gestion de production et en informatique. Elle est aussi utilisée en sciences sociales, avec des notions comme celles de système social, de système souple, de "propriétés structurelles des systèmes sociaux". Cette définition serait en principe complète si avec elle on parvenait à modéliser une bonne partie des phénomènes d'organisation. En l'état actuel des connaissances, la modélisation par les systèmes donne des apports très intéressants pour certains systèmes physiques même très complexes, mais elle est régulièrement décevante pour les systèmes dans lesquels il y a des êtres humains, en dehors peut-être des "systèmes homme-machine".

8 Un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles, dans lequel il existe des critères de valeur pour les résultats de l'organisation, des unités, et/ou des individus.

Dans le cadre de cette définition, les relations peuvent être prescrites ou pas, formelles et/ou informelles, instrumentales et utilitaires et/ou simplement interpersonnelles.

Chacune des définitions n°1 à 7 est partielle parce qu'elle ignore les autres. On peut tirer de ceci des conséquences directes pour le diagnostic d'organisation. Par exemple, dans un diagnostic, il ne faut pas reproduire un organigramme en disant que c'est "la structure de l'organisation"[5]. On verra dans la suite que, dans la méthode présentée ici, la structure c'est l'ensemble des mécanismes de coordination, des parties fonctionnelles de l'organisation, et des systèmes de coordination.

Comme le diagnostic doit être orienté vers l'action, il ne faut pas non plus reproduire un organigramme sans donner une analyse justifiée de ses avantages et ses inconvénients, et déboucher éventuellement sur les recommandations.

La notion d'organisation étant définie, nous allons présenter les mécanismes de coordination : c'est grâce à ces mécanismes, qui sont autant d'instruments de gestion directs et indirects, que le manager s'assure que la contribution d'un salarié est en phase avec le travail à faire (autrement dit que les actions des salariés sont efficientes et coordonnées). Les mécanismes de coordination sont donc liés aux définitions de postes.

Cette partie est nécessaire pour présenter les différents types d'organisation qu'on rencontre en pratique et comment on peut les utiliser pour effectuer le diagnostic.

6 Les mécanismes de coordination

Pour savoir si une activité est bien organisée, il faut dans un premier temps examiner si les parties du travail effectuées par plusieurs personnes sont bien coordonnées. Cette analyse peut être conduite pour un poste de travail, pour une partie d'organisation (la coordination dans un service, dans un service commercial, etc.), pour un processus de décision (décision d'investissement, innovation produit, etc.), et pour la coordination des activités de l'entreprise avec l'extérieur (les clients, les sous-traitants, les partenariats, etc.).

Il existe cinq mécanismes qui permettent de coordonner entre elles des activités.

- ajustement mutuel
- supervision directe
- standardisation des procédés de travail
- standardisation des résultats
- standardisation des compétences[6]

La Figure 2 ci-après donne les définitions, et elle ajoute quelques exemples, avantages, inconvénients, risques, et conditions à remplir pour que le mécanisme de coordination fonctionne bien[7].

Chacun des mécanismes de coordination a des avantages et des inconvénients. Par exemple l'ajustement mutuel peut être très rapide et très réactif. Il peut permettre une adaptation immédiate aux besoins que les salariés connaissent bien : tous sont présents sur le terrain et directement concernés par le travail. C'est aussi un mécanisme de coordination souvent jugé agréable : chacun apprécie de pouvoir faire valoir ses contraintes, son point de vue et ses préférences. Mais il comporte aussi des inconvénients. Il ne permet pas à lui seul de coordonner un grand nombre de personnes (sinon les membres de l'organisation perdent leur temps en discussions), et il ne comporte pas automatiquement de mémoire ou de trace écrite. Si les décisions obtenues par ajustement mutuel entre deux personnes ne sont pas transmises au reste de l'organisation, il peut en résulter des problèmes de coordination dans le futur, ou ailleurs dans l'entreprise. De plus, quand les salariés se coordonnent par ajustement mutuel, ils peuvent développer des habitudes qui ne sont pas forcément efficaces, et qu'il est assez difficile de changer par des procédures ou par des ordres hiérarchiques.

Quand on examine un poste de travail (ou une partie d'organisation, ou d'un processus d'innovation, ou d'un processus de décision stratégique, etc.), on peut faire une estimation de "l'intensité" de chacun des cinq mécanismes de la Figure 2. On constate alors en général que chacun d'entre eux est utilisé à un degré ou à un autre, mais qu'un ou plusieurs d'entre eux dominent. Chacun de ces deux constats est très important dans le diagnostic de l'organisation.

Le premier constat est que dans presque tous les cas une activité d'une organisation n'est pas coordonnée aux autres par un seul mécanisme de coordination. Pour avoir une bonne coordination, la question n'est pas de choisir entre les procédures à respecter, les résultats à atteindre, les savoirs à mettre en pratique, les ordres hiérarchiques auxquels il faut obéir ou l'ajustement direct entre les personnes. Généralement il sera bon d'avoir une certaine quantité dans deux ou trois de ces mécanismes, voire même dans tous. La question à se poser pour avoir une bonne coordination, c'est : quel est le portefeuille de mécanismes de coordination qui permettra d'obtenir les meilleures performances ? La réponse à cette question variera en fonction des performances qui sont recherchées.

[5] Quand on lit des ouvrages ou des articles qui concernent la gestion des organisations, il est fréquent que les auteurs utilisent l'expression "structure de l'organisation" sans en donner une définition précise. L'avantage de la méthode présentée ici, c'est aussi qu'elle donne des définitions claires et opérationnelles.

[6] Ici une différence avec le modèle de Mintzberg : ce dernier définit la standardisation des qualifications essentiellement avec les diplômes dont l'obtention passe par des cours suivis dans une institution d'enseignement et des stages effectués sur le terrain. Beaucoup d'autres éléments doivent y être ajoutés, entre autres les compétences acquises dans la pratique, les connaissances tacites, la capitalisation des savoirs, et "la mémoire de l'organisation". Ces éléments sont liés à ce qu'on appelle le "Knowledge Management".

[7] Ce sont seulement des compléments données comme illustrations. Par exemple, nous ne donnons pas ici de liste des avantages et inconvénients rencontrés en pratique pour chaque mécanisme de coordination. Des listes sont données dans des cours et séminaires.

Figure 2

Les cinq mécanismes de coordination

1 L'ajustement mutuel (AjMut)
Plusieurs personnes se coordonnent par ajustement mutuel si elles décident d'une action au terme d'une communication directe dans laquelle il n'y a pas d'idée de hiérarchie : chacun peut émettre des idées, critiquer les idées des autres, faire des contre-propositions. La communication peut être de face à face, par téléphone, par internet ou intranet. Un salarié peut se coordonner par ajustement mutuel avec ses collègues directs (ceux du même atelier, du même service, du même magasin), avec des collègues des autres départements, mais aussi avec des clients, des fournisseurs ou même sa hiérarchie (un supérieur hiérarchique, dans sa relation à ses subordonnés, ne fait pas que donner des ordres).
L'ajustement mutuel est en général plus souvent utilisé quand les personnes ont un niveau de compétence fort et quand l'organisation les encourage à prendre des initiatives dans leur travail. Les groupes-projets "pluri-fonctionnels" utilisés dans le développement des nouveaux produits, de même que les groupes de discussion internet, font une large part à ce mécanisme de coordination. Mais l'ajustement mutuel existe à un certain degré dans toutes les activités de toutes les organisations : qu'il soit encouragé, simplement toléré ou même interdit, il constitue "l'huile dans les rouages" sans laquelle bien souvent aucune entreprise et aucune unité de l'organisation ne peut fonctionner**.**
Pour que l'ajustement mutuel fonctionne bien, il y a plusieurs conditions à remplir. Par exemple, l'ajustement mutuel n'est pas une situation dans laquelle chacun fait ce qu'il veut. C'est un mécanisme de coordination dans lequel les personnes concernées doivent cadrer le résultat en fonction des besoins et de la stratégie de l'organisation. Autre exemple de condition à remplir, il faut aussi que les personnes concernées aient la capacité d'arriver à un accort mutuel de qualité professionnelle dans un temps souvent très limité. L'ajustement mutuel est parfois proche de la collaboration parfois proche de la négociation, parfois proche du conflit ouvert. Des situations comme la consultation et la concertation sont un peu à la limite de l'ajustement mutuel.

2 La supervision directe (SD)
Deux personnes sont coordonnées par supervision directe si chacune d'entre elles est le subordonné d'un même supérieur hiérarchique qui leur donne des directives qu'ils ne peuvent en pratique pas discuter. C'est le supérieur qui fait la coordination. La supervision directe est le mécanisme de coordination "classique", celui qui est nécessairement utilisé quand les compétences sont rares, que la direction ne peut pas mettre en place des procédures, ni avoir confiance dans l'ajustement mutuel et les initiatives des collaborateurs.
Dans un poste de travail il y a plus de supervision directe quand le supérieur donne des ordres plus fréquents et plus précis, passe plus souvent pour vérifier si le travail est fait selon les directives.

3 La standardisation des procédés de travail (SPT)
Des personnes sont coordonnées par standardisation des procédés de travail si chacune dans son travail suit des procédures sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation : les procédures ont été conçues pour que le travail d'ensemble soit coordonné. On trouve ce mécanisme de coordination aussi bien dans le travail à la chaîne effectué par des ouvriers, dans les activités d'analyse qualité effectuées par des techniciens, ou dans les procédures utilisées par les auditeurs qui contrôlent les comptes. La standardisation des procédés de travail n'est pas l'apanage du travail non qualifié, même si elle est plus fréquente dans ce cas.
Dans un poste de travail il y a plus de standardisation des procédés de travail quand les actions effectuées en suivant des procédures occupent une part plus importante du temps de travail, quand les procédures sont plus nombreuses, et quand l'exigence du respect minutieux des procédures est plus forte.

4 La standardisation des résultats (SR)
Des personnes sont coordonnées par standardisation des résultats si chacune peut se focaliser sur un résultat à atteindre dans son travail ou sur une norme à respecter sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation : si chacune fait ce qu'elle doit faire, le travail d'ensemble sera automatiquement coordonné. Les normes de qualité imposées à un ouvrier, les objectifs de vente des commerciaux et les objectifs de profit des directeurs de filiales sont des exemples de standardisation des résultats.
Ce mécanisme de coordination ne fonctionne que si les personnes concernées ont des compétences suffisantes et disposent de moyens adéquats. Il est de plus en plus utilisé dans le cadre de la décentralisation massive des responsabilités dans de très nombreuses entreprises. Le travail devient alors beaucoup plus intéressant, mais aussi plus exigeant puisque le salarié a la responsabilité d'atteindre son résultat.
La "quantité de coordination" par standardisation des procédés de travail est plus forte si les objectifs sont plus nombreux et plus exigeants. Un objectif de réduction de coûts extrêmement difficile à atteindre peut être à lui seul un mécanisme qui suffit pour piloter le travail d'un directeur d'usine pendant une année.

5 La standardisation des compétences (SC)
Des membres de l'organisation sont coordonnés par standardisation des compétences si chacun se réfère dans son travail à des savoirs développés dans l'entreprise, appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle, de telle sorte que le travail d'ensemble s'effectue de façon coordonnée. La standardisation des qualifications est très utilisée dans les activités de conception de nouveaux produits et dans

les activités de haute qualification (hôpitaux et cliniques, cabinets conseils, certaines SSII, certains travaux d'ingénierie, universités et grandes écoles). Depuis environ les années 2000, il existe de façon croissante de la SC dans des métiers qui demandent une formation qui n'est pas de niveau Master, entre autres pour des vendeurs et des techniciens. La SC peut être développée en utilisant des méthodes de "Knowledge Management" (KM), mais également en utilisant d'autres méthodes.
Le fait que les compétences soient standardisées ne signifie pas qu'elles sont les mêmes pour toutes les personnes dans un groupe de salarié. Dans certains cas, c'est parce que les compétences sont différentes et complémentaires qu'il peut y avoir une coordination performante. C'est le cas par exemple pour une opération chirurgicale: le chirurgien, son assistant, l'anesthésiste et l'infirmier de bloc ont chacun des compétences bien définie (standardisées) tout en étant différentes les unes des autres, et complémentaires. Autrement dit, les compétences peuvent être standardisées sans être uniformisées.
Dans la standardisation des compétences, il peut y avoir des "guides opératoires" ou des "répertoires de bonne pratiques" qui ressemblent fort à des procédures, mais ce sont simplement des aides. La "règle du jeu" consiste bien à exercer son jugement pour chacune des activités en tenant compte des compétences apprises par les formations, l'expérience et les échanges avec les autres professionnels. En cas de problème, pour savoir si le professionnel a bien fait son travail, on ne se demande pas s'il a suivi les procédures à la lettre : on se demande s'il a fait ce qu'il convient compte tenu du contexte. Si ces manuels deviennent des procédures à suivre de façon obligatoire, alors on quitte le domaine de la standardisation des compétences et on se situe dans le domaine de la standardisation des procédés de travail.
Il y a plus de standardisation des qualifications quand le salarié doit avoir une formation de base plus longue, de niveau plus élevée, qu'il/elle doit lire la presse professionnelle, s'informer en cours de travail auprès de bases de connaissances, d'experts ou d'autres personnes qui savent, et apprendre à partir de sa pratique (et de la pratique des autres). La standardisation de compétences n'est pas seulement le produit des programmes de formation, des livres, des documents professionnels contenus sur Internet ou un Intranet. Il existe également des SC liées à l'expérience professionnelle, aux "bonnes pratiques qui sont connues de tous les bons professionnels mais qui ne sont écrites nulle part".
Plusieurs remarques pour terminer cette partie sur la standardisation des compétences: (1) Dans les compétences dont il est question, on inclut "tout ce qui est nécessaire ou utile pour faire le travail concrètement, dans la vraie vie". Donc dans presque tous les cas on n'inclut pas seulement les compétences techniques, et on n'inclut pas seulement les éléments qui sont écrits dans les définitions de poste. * (2) dans les compétences, on inclut les connaissances techniques, les connaissances managériales, la connaissance de l'entreprise et la connaissance des "milieux professionnels" et des "parties-prenantes". On inclut aussi les "savoir quoi faire", "savoir comment faire", "savoir avec qui le faire et comment le faire ensemble", et "savoir quels résultats peuvent être attendus, quels sont les possibilités, et pour chaque possibilité les avantages, les inconvénients, les risques, les incidents possibles, les ressources nécessaires, les indicateurs de performance attendus et les solutions aux problèmes qu'on peut rencontrer". * (3) En utilisant des termes qui seront vus dans le Paragraphe 8, on peut dire que dans les activités opérationnelles, certaines des personnes de forte compétence utilisent ces compétences de façon stable (c'est le cas des opérationnels des structures basées sur les compétences comme les hôpitaux), d'autres utilisent ces compétences de façon novatrice (c'est le cas des opérationnels des structures adhocratiques comme certains groupes projets développant de nouveaux produits).

Le besoin d'avoir plusieurs mécanismes de coordination vient aussi du fait que "derrière chaque mécanisme de coordination", il doit y en avoir un autre qu'on est prêt à utiliser si le premier ne marche pas, en quelques sorte "un plan B". Par exemple si les discussions entre les personnes s'éternisent et qu'on pense que l'ajustement mutuel ne permet pas de conclure, il faut "reprendre la main" en utilisant la supervision directe, ou "sortir du blocage" en adoptant une règle de décision. Les règles dans ce domaine ne sont pas forcément des règles compliquées ou des règles formelles. On a aussi très concrètement des règles empiriques inventées en situation par les personnes concernées, par exemple celle qui consiste à dire "aujourd'hui on fait comme je dis et la prochaine fois on fera comme vous dites".

Le second constat est que généralement, dans un poste de travail, il existe un mécanisme de coordination qui est dominant. L'ouvrier qui travaille sur une chaîne de montage organisée à l'ancienne est essentiellement coordonné par standardisation des procédés de travail : les procédures et méthodes jouent ce rôle. Mais il a souvent aussi de la standardisation de résultats (dimensions des produits, nombre de pièces à passer par heure, respect du programme de travail de la journée, taux de rebut maximum), un peu de standardisation des qualifications (les "tours de main" qu'on apprend sur le tas), et un degré variable de supervision directe (les ordres du chef d'équipe, qui peut réaffecter le personnel, exiger l'emploi d'une méthode non standard ou effectuer une modification ponctuelle du programme de travail).

La nature du mécanisme de coordination qui domine a une incidence extrêmement forte sur la vie quotidienne des salariés et des clients, ainsi que sur de nombreuses caractéristiques de gestion : productivité, fiabilité, "contrôlabilité" par la direction, réactivité vis-à-vis des changements de l'environnement, flexibilité vis-à-vis de la croissance, de la décroissance ou des variations du volume d'activité. La Figure 3 ci-après illustre quelques-unes de ces incidences.

Figure 3

Mode de coordination dominant et style organisationnel d'un poste de travail : le travail du vendeur en clientèle

Dans les organisations à l'ancienne, le vendeur est presque uniquement coordonné par standardisation des résultats (objectif annuel ou objectifs mensuels de chiffre d'affaires). Il doit disposer d'une certaine connaissance de la clientèle et de capacités relationnelles pour négocier les contrats avec les clients. Mais cette standardisation des qualifications est d'intensité faible. Elle n'a pas été apprise dans des formations initiales, elle n'est pas entretenue dans des séminaires de formation continue. Elle est éventuellement un peu standardisée dans l'entreprise par les relations de tutorat entre les anciens et les nouveaux, et entre chaque vendeur et son directeur régional. Le vendeur utilise aussi un peu d'ajustement mutuel, par exemple pour obtenir une priorité de livraison d'un de ses clients en discutant avec le département de production.

Dans les organisations plus modernes, le vendeur est soumis à une standardisation accrue des résultats : non seulement il a un objectif de chiffre d'affaires global, mais il a aussi des objectifs ponctuels (sur des opérations de promotion par exemple) et des objectifs complémentaires (amélioration de la satisfaction des clients mesurée par questionnaires, etc.).
Il doit aussi surveiller et respecter de nombreuses normes (délais de paiement moyen, volume maximum de chiffre d'affaires réalisé auprès des clients à risque, respect de marges maximum de négociation des rabais).
Le vendeur est aussi soumis à de nombreuses procédures : rapport quotidien sur l'activité de visite et les résultats commerciaux (effectué sur ordinateur portable et transmis au service par le Net), *reporting* sur l'évolution des clients et les activités de la concurrence, élaboration et mise à jour du fichier des prospects et du programme de contacts commerciaux, suivi des procédures de recouvrement des factures et des procédures budgétaires, utilisation des bases de données commerciales, etc.
La quantité d'ajustement mutuel est également accrue : concertation entre vendeurs et avec la hiérarchie pour définir les programmes de promotion, échanges informels avec les collègues sur les meilleures méthodes de ventes, participation à des groupes de travail en interne sur le développement de nouveaux produits, etc.
La quantité de standardisation des qualifications s'accroît également : en général un niveau au moins Bac + 2, des séminaires de formation continue chaque année, et éventuellement des activités de formalisation de l'expérience dans lesquelles des procédures de travail obligatoires ou indicatives sont élaborées et actualisées en permanence par les vendeurs eux-mêmes aidés de quelques managers.
Tous ces développements n'affectent pas de façon identique tous les postes de commerciaux dans toutes les entreprises. Certaines joueront sur toute la gamme des mécanismes mentionnés ci-dessus. D'autres mettront plus l'accent sur les objectifs en laissant leurs commerciaux déterminer les méthodes. D'autres encore mettront plus l'accent sur des procédures.

.

L'intensité de chaque mécanisme de coordination peut être mesurée sur une échelle de 0 à 100 (par une méthode non présentée ici). On dira plutôt "estimé" que "mesuré" d'ailleurs, car, par exemple, il n'y a pas de différence très perceptible entre 60% et 65% de supervision directe, alors qu'on voit concrètement les différences entre 60% et 75%.

L'intensité de chacun des mécanismes de coordination est en grande partie indépendante de celle des autres. Donc la mesure de la quantité de coordination ne consiste pas à "répartir un total de 100% entre 5 les mécanismes".

Si on fait la somme des mesures, on peut presque avoir un total qui va de 0 à 500. En pratique si le total est trop faible, on n'est plus dans une organisation puisqu'il n'y a aucune force qui "fait tenir ensemble les morceaux" de l'organisation. Et si le total est trop fort, l'organisation ne pourra plus marcher parce qu'il y a trop de pressions qui à un moment ou à un autre seront en partie contradictoires. Par exemple, il arrive que si on respecte les procédures on n'atteindra pas les objectifs, et si on veut atteindre les objectifs on est forcé de ne pas respecter totalement les procédures. Il y a donc parfois des choix à faire.

Pour savoir concrètement "comment marche une organisation, est-ce qu'elle fonctionne bien par rapport à ce qu'on souhaite", il est indispensable de savoir quel est le mécanisme de coordination qui va dominer quand il y a plusieurs mécanismes qui se contredisent. Si cette clarification n'est pas faite, des opérateurs et des managers peuvent se trouver dans des situations difficiles dans lesquels quoi qu'ils fassent ils ont tort. Dans ce domaine, les personnes qui sont sur le terrain ont souvent de grandes capacités à "se débrouiller pour que le travail se fasse". Pour ce faire, ils ont besoin qu'on leur laisse un minimum de ressources flexibles[8] .

Il y a une autre conséquence possible de l'excès de coordination : à partir d'un certain niveau, on entre

[8] Ces ressources ne font pas partie de celles qui sont directement utiles pour faire le travail en respectant les consignes. On appelle parfois "slack organisationnel" l'ensemble de ces ressources excédentaires, dont une partie est totalement utile, entre autres, pour la flexibilité, pour la créativité et l'innovation, pour la socialisation, et pour la "respiration". Dans des entreprises comme Google ou 3M les salariés peuvent consacrer 15% de temps à des activités qu'ils décident presque eux-mêmes. Une partie du slack est aussi de la perte de temps et de la perte de ressources. Les opérations de "rationalisation de l'entreprise" ont parfois pour effet de supprimer en même temps "le bon slack" et "le mauvais slack". En ce sens elles ont parfois des effets collatéraux négatifs. Il est très possibles que le taux de 60% d'échec pour les opérations de BPR (business process reengineering) soit lié en partie à une capacité trop faible à réduire le mauvais slack sans supprimer aussi le bon slack qui est nécessaire à la performance.

dans une zone dans laquelle de moins en moins de personnes supportent l'intensité de la pression. Dans cette zone on commence à voir apparaitre des risques de tensions entre les personnes car chacun cherche à faire supporter aux autres l'excès de pression. On risque également de voir apparaître un stress excessif, et des problèmes encore plus sérieux. La langue japonaise comporte même un mot spécifique qui signifie "suicide par excès de travail". Certes, dans les années 2010-2020, en moyenne, les collaborateurs et les managers supportent des niveaux de pression qui semblent nettement supérieurs à ceux qui existaient il y a cinquante ans ou plus. Néanmoins, il reste vrai qu'il peut exister des excès qui posent des problèmes éthiques, voire même juridiques.

Il existe une autre situation liée à l'excès de coordination : certains collaborateurs et managers s'engagent dans des comportements de "drogués du travail", ou finissent par être désorientés s'ils ne vivent pas dans un excès de pression (le terme "workhoolics" est parfois utilisé pour les désigner). Dans certains cas, ces "bourreaux de travail" posent à leur entreprise et à leurs managers des problèmes qui sont à la fois éthiques et pratiques : d'un côté c'est utile pour un manager d'avoir de telles personnes dans son équipe (ça permet d'atteindre plus facilement ses objectifs), et d'un autre côté, il n'est pas sain de laisser ces personnes s'enfermer dans de tels comportements excessifs.

Pour revenir maintenant aux situations plus ordinaires, ce qui est intéressant quand on a estimé la quantité de coordination, c'est qu'à partir de cette mesure on a des conséquences en terme de management :

- quand il n'existe aucun mécanisme supérieur à 50% le poste est en sous-coordination, avec des risques de dérive : il faut reprendre les choses en main et revoir la définition de poste. Quand dans une organisation ou une partie d'organisation il y a trop peu de coordination, alors il y a un problème de gouvernabilité : s'il y a des dérapages, il n'y a pas de moyen de les rectifier, voire même pas de moyen de les détecter
- quand on a deux mécanismes de coordination aux alentours de 60 à 70% le poste est correct pour la moyenne des salariés, en ce qui concerne la quantité de coordination (la question de la qualité de la coordination sera vue plus loin)
- quand on a plus de deux mécanismes de coordination à plus de 75% il y a surcharge pour la majorité des personnes, et risque de stress, de démotivation et de fautes dans le travail sauf pour les travaux de durée limitée. Là aussi il convient éventuellement de revoir la définition de poste. Tel est le cas si un supérieur est constamment "sur le dos" de ses collaborateurs pour les pousser, si les objectifs sont trop exigeants, ou s'il faut en permanence s'ajuster avec un grand nombre de personnes qui ont des points de vue différents (voire faire tout ceci à la fois).

Il existe une autre application managériale importante des mécanismes de coordination : dans bien des cas, on peut maintenir la même qualité de coordination au niveau d'un poste de travail en diminuant l'usage d'un des mécanismes et en augmentant le recours à un ou plusieurs autres. Le respect des ordres de la hiérarchie peut par exemple être remplacé par le suivi de procédures ou par un comportement plus autonome piloté par des objectifs et/ou par des savoirs professionnels bien maîtrisés. Pour exprimer la même chose de façon différente, il arrive assez souvent qu'un manager puisse augmenter les performances en faisant des changements dans les types de mécanismes de coordinations, sans changer la quantité globale de coordination.

Les entreprises et les managers ont donc une marge de manoeuvre dans l'usage qu'ils font des mécanismes de coordination. Ceci étant, il n'existe pas un "profil optimal" de coordination. Ce qui "marche le mieux en pratique" dépend de la nature du travail à faire, des compétences qu'on trouve dans l'entreprise et de celles qu'on trouve sur les marchés du travail. Enfin, ce qui marche le mieux dépend aussi des motivations des salariés : certains sont plus à l'aise dans un travail qui consiste à suivre des procédures sans avoir à se poser de question, d'autres préfèrent avoir une marge d'autonomie en étant responsable de l'atteinte de leur objectif, et il y a encore d'autres styles[9]. De plus, chacun des éléments ci-dessus varie dans le temps. La nature du travail à faire dépend entre autres des changements dans la stratégie, les produits, les technologies, la concurrence. La motivation d'un collaborateur ou d'un manager n'est pas la même lors de la prise de poste et dix ans après[10].

En ce qui concerne la relation entre les mécanismes de coordination et la motivation des personnes, il est utile d'ajouter une précision. Le manager a le choix entre deux approches :

- dans l'approche "décrétée" le manager peut imposer le mécanisme de coordination qu'il pense être le meilleur, et si un collaborateur n'est pas motivé, il introduit des pressions et des sanctions. Si ça ne marche toujours pas il cherche à remplacer ces "salariés non motivés" par des salariés "plus motivés".
- dans l'approche "empirique", le manager peut commencer en essayant de comprendre ce que sont les motivations naturelles du collaborateur (dans un langage relâché, on utilise parfois des expressions comme : "il faut savoir quel est son

[9] De plus, comme les motivations des salariés varient en fonction des cultures, le diagnostic de la coordination doit tenir compte des cultures dans l'organisation et dans les environnements, entre autres des cultures professionnelles, organisationnelles, et nationales.

[10] Ceci ne veut pas dire qu'un salarié sera moins motivé dix ans après. Il est très possible que ce soit le contraire. Il est important de voir que la motivation d'un salarié n'est pas seulement une quantité qui est liée à la personne, à l'entreprise ou à la nature du travail. La motivation est aussi liée, entre autres, aux mécanismes de coordination qui relient les activités de l'individu aux autres activités. Donc le fait de faire des changements dans les mécanismes de coordination peut améliorer la motivation. Ce qui précède justifie qu'on complète la phrase "je cherche des salariés motivés" par la phrase "je cherche à identifier les mécanismes de coordination qui permettront de plus motiver les salariés".

fuel, il faut savoir à quoi il marche"). Ensuite le manager essaie, dans la mesure de ce qui est possible et raisonnable, d'utiliser les mécanismes de coordination qui sont le plus naturellement des sources de motivation, et/ou d'agir de façon à amener le collaborateur à changer de motivation.

Dans les temps reculés certains managers supposaient qu'on ne peut obtenir la motivation que par de la supervision directe, des procédures et du contrôle (toutes ces croyances n'ont pas complètement disparu). De façon plus récente, certains managers pensent qu'on ne peut motiver qu'en accordant des primes financières en fonction du dépassement des objectifs chiffrés. L'idée commune entre ces comportements, c'est que les collaborateurs ont tous les mêmes motivations et que ces motivations sont fixes, ce qui empiriquement est faux.

La conception d'un poste de travail offre donc au manager une latitude d'action. Bien entendu l'utilisation de mécanismes différents exige des "environnements du poste" différents : le temps de la hiérarchie, le nombre de supérieurs hiérarchiques, le niveau de formation de base et les exigences en termes de formation ne sont pas les mêmes selon qu'on privilégie la standardisation des procédés de travail ou l'ajustement mutuel.

Du point de vue de la gestion, le manager peut décider de changements dans l'intensité d'un ou plusieurs mécanismes de coordination qu'il applique à ses collaborateurs. Il devra souvent accompagner ces changements par de la formation des personnes en place, voire par des modifications dans les types de collaborateurs dont il a besoin. Le manager n'a d'ailleurs en général qu'une liberté de manœuvre limitée dans ce domaine. Par exemple les niveaux supérieurs de direction exigent souvent qu'il impose à ses subordonnés de suivre des procédures élaborées par des départements fonctionnels (Méthodes, Informatique, Recherche marketing). Il est donc possible qu'un manager ait des difficultés pour améliorer la coordination dans sa propre unité, alors que ce serait nécessaire pour améliorer la performance.

Le diagnostic des mécanismes de coordination[11] pour un poste de travail est composé des opérations suivantes:

1) répartir les activités du poste en plusieurs "lots": celles qui aujourd'hui sont régulières, occasionnelles, exceptionnelles ; celles qui sont à réaliser en liaison avec les principales parties prenantes (la hiérarchie, les clients, d'autres Départements et unités de l'entreprise, etc.). Puis lister les modifications qui sont probables, souhaitable, ou possibles à l'avenir : par exemple, des modifications dans les produits, les technologies ou les goûts des clients peuvent entraîner des changements dans les activités de la personne[12].

=> donc le diagnostic des mécanismes de coordination est lié aux "réalités du business" : les marchés, les stratégies, les besoins de réactivité et de changement, etc.

2) identifier les mécanismes de coordination réellement employés dans la vie concrète pour chacune des activités les plus importantes[13].

=> donc le diagnostic des mécanismes de coordination est lié au fonctionnement concret réel. Il ne tient pas seulement compte des "document formels" et du travail officiellement prescrit.

3) faire une estimation de la quantité de coordination sur chacun des cinq mécanismes.

4) formuler un jugement motivé pour dire si la quantité de coordination globale est correcte, insuffisante, ou excessive. Formuler un jugement motivé pour dire quels sont les avantages, inconvénients, risques de ce "portefeuille" de mécanismes de coordination, et quelles conditions doivent être remplies pour que les mécanismes de coordination fonctionnent bien.

=> donc le diagnostic des mécanismes de coordination ne peut pas être une "optimisation purement technique" : c'est une activité qui doit être faite par des personnes. Il faut des personnes qui ont des informations, des compétences, et de l'expérience dans l'ensemble suffisantes. Il est souvent utile d'impliquer plusieurs personnes. Ces personnes n'interviendront pas seulement avec leurs caractéristiques "techniques". Ils/elles vont "colorer" leur analyse en fonction de leurs expériences, de leurs croyances, de leurs objectifs

5) identifier quels changements il peut y avoir dans les éléments précédents si on augmente ou diminue tel ou tel des mécanismes de coordination. Conclure en faisant des propositions pour améliorer les choses. On doit en général procéder à des arbitrages concrets entre les nombreuses possibilités. Conformément à ce qu'on a vu plus haut, ces recommandations tiennent compte : (a) des conditions actuelles et futures des

[11] Ici plusieurs différences avec le modèle de base de Mintzberg : ce dernier (1) n'a pas la notion de mesure ou d'estimation de la quantité de coordination; (2) se préoccupe peu des contradictions entre mécanismes de coordination; (3) n'utilise pas de façon systématique la notion de compensation entre mécanismes de coordination; (4) ne relie pas de façon systématique les notions de quantité de coordination avec la gouvernabilité; (5) ne relie pas systématiquement les questions d'excès de coordination avec des questions de stress au travail et d'éthique; (6) ne relie pas systématiquement les questions de coordination avec les motivations, les compétences et les cultures qu'on trouve dans l'entreprise ou dans les marchés du travail; (7) ne relie pas systématiquement les mécanismes de coordination avec les croyances des managers et des dirigeants, ce qui les relie aussi à la notion de "méthode de management à la mode"; (8) ne relie pas la notion de coordination avec la difficulté qu'a parfois un manager de base quand il doit concilier les approches de la coordination qui lui sont imposées par les niveaux supérieurs, et quand il doit en même temps obtenir les résultats qu'on lui demande d'atteindre, ce qui peut nécessiter d'autres mécanismes de coordination.

[12] Dans certains cas, on listera aussi les événements et changements susceptibles d'entraîner des risques majeurs. On fait ceci entre autres quand on cherche à évaluer la vulnérabilité et la résilience de l'organisation.

[13] Comme on n'a pas en général le temps et les ressources pour examiner toutes les activités, on doit laisser de côté les activités "secondaires". La question de savoir lesquelles demande du jugement. La réponse introduit des limitations et des risques.

environnements et de la stratégie ; (b) des motivations et des compétences qu'on trouve dans l'entreprise ; (c) des motivations et des compétences qu'on peut trouver sur les marchés du travail ; (c) des conditions liées aux changements dans les éléments précédents. Par exemple, si on envisage de former des personnes en interne ou des personnes récemment recrutées, ceci implique des délais, des coûts et des risques.

=> donc les solutions possibles dépendent des délais et des ressources dont on dispose. Toutes les recommandations ont des avantages et des inconvénients

En résumé, le diagnostic d'organisation est lié aux réalités du fonctionnement concret de l'organisation et de ses environnements, à la stratégie, aux ressources humaines, ainsi qu'à l'expérience, aux connaissances, aux compétences, aux croyances et aux subjectivités des managers et autres personnes concernées. Lorsqu'il y a des changements dans les mécanismes de coordination, les personnes concernées peuvent avoir l'impression, de façon très intuitive qu'on change de façon très importante "les règles du jeu" ou "la philosophie qui sous-tend les activités quotidiennes". Il y a donc parfois des aspects émotionnels et identitaires de grande force dans les changements de mécanisme de coordination.

Ce que nous venons de présenter à propos d'un poste de travail s'applique aussi aux actions de création ou de changement d'organisation (amélioration de la productivité, certification qualité, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, conception de nouveaux produits, développement international, etc.) et à la coordination d'une partie d'entreprise (un atelier, une région commerciale, un département Ressources Humaines). Par exemple l'ensemble des actions qui conduisent à une innovation peut être coordonné par supervision directe (le chef de projet), par standardisation des résultats (cahier des charges, délais, coûts), par standardisation des procédés de travail (protocoles de test, liste d'étapes obligatoires du travail) ou par ajustement mutuel (actions et discussions permanentes dans une équipe-projet au sein de laquelle on rassemble sur un même "plateau" les spécialistes disposant de toutes les compétences nécessaires).

7 L'analyse fonctionnelle, les parties de l'organisation

Pour une raison qui sera présentée plus loin, il est nécessaire de présenter l'analyse fonctionnelle avant de décrire les principaux types d'organisation. On appelle "analyse fonctionnelle" l'opération qui consiste à rassembler les activités d'une organisation dans ce qu'on appelle des "parties d'organisation" selon la "fonction" qu'elles jouent dans l'ensemble. Certaines des unités de l'entreprise (les Départements, les services, etc.) ont des activités dans plusieurs des "parties d'organisation" au sens de l'analyse fonctionnelle.

Notons que l'expression "analyse fonctionnelle" est employée par les informaticiens en un sens différent de celui que nous utilisons ici.

Les cinq parties de l'organisation sont présentées dans la Figure 4 ci-après. Les exemples qui y sont présentés sont à prendre à titre indicatif : la liste des activités dans chaque partie de l'organisation varie d'un cas à l'autre dans la pratique.

Le diagnostic fonctionnel d'une organisation[14] est composé des opérations suivantes:

1) définir quelles personnes de l'entreprise participeront à l'analyse (voir le Paragraphe 10)

2) répartir les activités des Départements et autres unités de l'organisation entre les cinq parties décrites dans la Figure 4. Souvent on répartira simplement les Départements et autres unités. Cette répartition ne doit pas être faite de façon automatique et sur la base d'a priori. Par exemple, comme on l'a vu dans la Figure 4, la gestion de la formation n'est pas toujours dans la technostructure. De plus, il est parfois impossible de mettre toutes les activités d'un même Département dans la même partie de l'organisation au sens du diagnostic fonctionnel. Par exemple, les Départements RH et SI (ressources humaines, systèmes d'information) comportent très souvent des activités de technostructure et des activités de support logistique. Si tel est le cas, on devra descendre d'un niveau et faire la répartition des postes de travail. On doit même, pour certains postes de travail, descendre au niveau des activités de base, si un même poste a des activités dans plusieurs des parties de l'organisation au sens du diagnostic fonctionnel

3) quand la répartition ci-dessus est faite, on procède de même avec les activités accomplies dans les structures transversales qui associent à temps partiel ou à temps complet, et pour des durées variables, des personnes de plusieurs parties de l'organisation, voire aussi de l'extérieur. Parmi ces structures il y a les comités plus ou moins permanents, et les groupes projets.

4) au cours des parties (1) et (2) ci-dessus, il est possible que les personnes impliquées aient des désaccords importants, par exemple qu'elles ne puissent pas identifier le centre opérationnel parce qu'elles ont des divergences sur ce qu'est la raison d'être de l'organisation.

[14] Ici plusieurs différences avec le modèle de base de Mintzberg : (1) ce dernier donne une répartition a priori des Départements de l'entreprise entre les différentes parties de l'analyse fonctionnelle. Au contraire, nous pensons qu'il est plus performant de relier cette répartition à la stratégie de l'entreprise, et aux préférences et convictions des managers et des dirigeants. De plus, (2) le modèle de base reste centré sur les Départements et autres unités formelles de l'organisation. Il n'identifie pas le besoin de faire une partie de l'analyse aux niveaux plus fins du poste de travail ou de l'activité élémentaire. Il n'identifie pas la nécessité de faire l'analyse aussi pour les structures transversales (même s'il étudie la place des comités dans les structures basées sur les compétences); (3) le modèle de base n'identifie pas le lien entre l'analyse fonctionnelle, les situations de manque de clarté stratégique, et le besoin de remettre en cause éventuellement la division du travail entre Départements; (4) le modèle de base n'identifie pas le lien entre l'analyse fonctionnelle et le système de pouvoir de l'organisation.

.

Figure 4

Les cinq parties de l'organisation dans le cadre de l'analyse fonctionnelle

1 Le centre opérationnel (CO)
Le centre opérationnel regroupe toutes les activités qui sont la raison d'être de l'entreprise. La plupart du temps on y trouvera les activités de production et de vente. Mais on y trouve aussi les tâches de recherche et développement dans les entreprises innovatrices, ou les achats chez un distributeur. Dans certaines entreprises, qu'on appelle parfois "organisations virtuelles", la production est sous-traitée et la commercialisation se fait par un réseau de franchisés indépendants. Dans ces entreprises le centre opérationnel ne comprend ni production ni vente. Mais il inclut l'animation du réseau des sous-traitants (choix de sous-traitants, renégociation ou annulation de contrat, etc.) et d'animation du réseau des franchisés, l'entreprise conservant souvent des activités essentielles comme la définition des produits et la gestion de la publicité.

2 Le sommet stratégique (SoStr)
Le sommet stratégique regroupe toutes les activités qui fixent les directions générales vers lesquelles l'organisation sera orientée : définition des gammes de produits, réorganisation de structure, progrès de rentabilité, etc.
Le sommet stratégique d'une entreprise indépendante est composé des cadres dirigeants et des personnes qui au siège les aident directement dans leur travail. Il inclut aussi tous les cadres de niveau intermédiaires qui contribuent à temps partiel à la détermination de la politique générale, par exemple les membres du comité directeur ou les membres du comité nouveaux produits. Toute organisation a un sommet stratégique : dans une usine il pourra être composé du directeur d'usine et de ses principaux collaborateurs.

3 La hiérarchie opérationnelle (HO)
La hiérarchie opérationnelle regroupe tous les managers qui ont parmi leurs subordonnés directs ou indirects des personnes dont certaines activités appartiennent au centre opérationnel. Certains cadres ne font pas partie de la hiérarchie opérationnelle : par exemple le directeur du contrôle de gestion est un cadre de haut niveau, mais il n'est pas inclus dans cette partie de l'organisation puisque le contrôle de gestion n'est pas la raison d'être de l'entreprise. Le terme "manager" est d'ailleurs à prendre au sens large : un chef d'équipe dans un atelier fait partie de la hiérarchie opérationnelle, mais ce n'est pas en général un cadre.

4 La technostructure (TS)
La technostructure regroupe toutes les activités qui ont pour but de standardiser les procédés de travail, les résultats ou les qualifications. Dans cette partie d'organisation on mettra par exemple les départements Méthodes, Contrôle de Gestion, Qualité, etc. On y mettra aussi le Département Marketing d'une entreprise de téléphonie mobile si le travail de cette unité de l'entreprise consiste à définir les types de contrats que les vendeurs devront commercialiser.
Certains départements de l'entreprise n'ont qu'une fraction de leurs activités dans la technostructure. C'est couramment le cas pour l'Informatique et la Gestion des Ressources Humaines. Par exemple définir un système d'appréciation du personnel est une activité de technostructure, mais éditer les bulletins de paye et payer les salaires sur les indications de la hiérarchie n'en fait pas partie : le but n'est pas de standardiser, mais de décharger la hiérarchie d'une tâche "annexe".
L'intitulé d'une activité ne suffit d'ailleurs pas toujours pour savoir si elle entre ou pas dans la technostructure. Par exemple la gestion de la formation y est incluse si les ressources humaines suivent une méthode précise pour déterminer le plan de formation en fonction des impératifs stratégiques de l'entreprise, des souhaits des managers et des besoins qui résultent des changements d'organisation. Mais elle n'en fait pas partie si le service ressources humaines se contente de faire circuler un catalogue de formations en demandant aux managers de leur retourner les noms des collaborateurs qu'ils veulent y inscrire (il n'y a alors pratiquement pas de standardisation).

5 Les fonctions de support logistique (FSL)
Les fonctions de support logistique regroupent les activités dont l'objectif est d'aider les autres membres de l'organisation en les déchargeant de tâches accessoires. On peut y trouver par exemple les services juridiques, de documentation, de restauration du personnel, de nettoyage des locaux, de maintenance générale, etc.

Remarque: on appelle couramment "départements fonctionnels" les départements dans lesquels s'effectuent les activités de technostructure et celles des fonctions de support logistique.

.

En d'autres termes, ceux qui contribuent au pilotage de l'organisation ne sont pas d'accord sur la question de savoir "à quoi sert cette organisation". Dans ce cas, on a un manque de clarté stratégique et il faudra résoudre ce problème avant de continuer : en l'état actuel des connaissances, il n'est pas possible de savoir si une organisation est bonne ou si elle est à améliorer si on ne sait pas à quoi elle sert[15]

5) quand ce qui précède est terminé, on considère le centre opérationnel, et on se demande si ses activités ont une logique d'ensemble qui fait qu'il est pertinent de les gérer toutes de la même façon. L'enjeu est ici celui de la division du travail. Les opérations qui consistent à changer la division du travail font partie des plus complexes. Nous y reviendrons dans l'Annexe 5.

Quand on a terminé les étapes précédentes, on peut passer à l'identification du "type d'organisation" (voir le paragraphe suivant). Donc, dans l'immense majorité des cas, l'analyse fonctionnelle joue un rôle pour améliorer la gestion de l'organisation seulement parce qu'elle prépare l'identification du type d'organisation. Dans des cas plus rares, l'analyse fonctionnelle sert à identifier des situations de manque de clarté stratégique, ou à identifier le besoin de peut-être remettre en cause la division du travail entre les Départements et autres unités de l'organisation.

Quand on effectue le diagnostic fonctionnel de plusieurs entreprises, on constate que la répartition du volume de travail entre les différentes parties varie considérablement d'une organisation à une autre. Pour prendre une image, tous les bateaux comportent une coque, des aménagements intérieurs, un pilote et une source d'énergie. Mais il existe une grande différence entre un voilier d'agrément, un pétrolier et un porte-conteneurs. De même il existe de grandes différences entre les organisations selon l'importance relative du volume d'activité des diverses parties d'organisation (le terme "partie d'organisation" se référant à l'analyse fonctionnelle que nous venons de voir, et non aux unités de l'organisation comme les départements et les services). Sur ce plan il n'y a pas deux entreprises identiques. Mais heureusement il existe des types d'organisation qu'on rencontre nettement plus fréquemment que d'autres. Ce sont ces types que nous décrivons ci-dessous.

8 Les principaux types d'organisation

Il existe douze principaux types d'organisation. Environ deux tiers des organisations qu'on rencontre dans la réalité correspondent assez fidèlement à l'un de ces types, le tiers restant correspondant à un mélange (nous présentons ces "hybrides" dans l'Annexe A2). Nous verrons dans le paragraphe suivant le mode d'emploi de ces douze types d'organisation. Indiquons dès maintenant que chaque type d'organisation a des avantages et des inconvénients caractéristiques (présentés dans les Figure 5 à 9). Donc, quand on a recueilli les données sur une organisation concrète et qu'on a identifié qu'elle est de l'un de ces types, on peut se tourner vers la liste des avantages et inconvénients de ce type d'organisation, puis :

- déterminer dans quelle mesure les avantages de la structure sont ceux qui sont utiles pour la poursuite de la stratégie. Si tel n'est pas le cas on peut se demander s'il n'est pas judicieux d'envisager des changements d'organisation
- déterminer dans quelle mesure les inconvénients sont présents, ou risquent de se manifester. Il n'est pas rare qu'on identifie ainsi des problèmes d'organisation plus d'un an avant leur manifestation concrète. L'analyse d'organisation permet au manager d'avoir le temps de prendre des mesures préventives, et lui évite de devoir régler des problèmes à chaud.

Type 1 La structure simple (StrSple).[16] Dans une structure simple il y a très peu de standardisation. Le travail est défini et coordonné par le sommet stratégique au moyen de la supervision directe. La hiérarchie opérationnelle a peu de pouvoir : les managers ont peu de marge de manœuvre, il sont là avant tout pour faire exécuter les ordres de la direction, et cette dernière n'hésite pas à les court-circuiter quand il lui paraît nécessaire de le faire. De plus la technostructure est inexistante : ou bien elle n'existe pas (il y a très peu de procédures, pas de département Méthodes ou de contrôle de gestion), ou bien elle existe mais est en permanence bridée par les ordres, les contre-ordres et les exceptions imposées par une direction générale omniprésente. Dans ces types d'organisation il n'y a pas non plus de fonctions de support logistique : la direction fait effectuer les "activités annexes" par les opérateurs ou la hiérarchie, et il n'est pas rare qu'elle y consacre elle-même une partie de son temps.

Ce type de structure est courant dans les PME dirigées par de réels entrepreneurs. Mais toutes les PME ne sont pas "entrepreneuriales" et, comme nous le verrons, toutes les PME n'ont pas ce type de structure simple, loin s'en faut.

Type 2 La structure mécaniste (SM)[17]**.** Dans une structure mécaniste le travail du centre opérationnel est effectué sur la base de procédures.

[15] Au cours des opérations d'analyse fonctionnelle, il n'est pas toujours facile pour les personnes impliquées de faire valoir leurs convictions. Les relations de pouvoir et les cultures de l'organisation ont une importance dans les débats.

[16] Ici plusieurs différences avec les travaux de Mintzberg : (1) en différence avec ce que dit le modèle de base, dans les années 2010-2020, il est nettement moins fréquent que les organisations nouvelles ou petites soient des StrSples; (2) contrairement à ce que Mintzberg indique dans des travaux plus récents, on ne peut pas appeler ce type d'organisation les organisations entrepreneuriales, parce que toutes les StrSple ne sont pas entrepreneuriales, et parce que la StrSple n'est pas la seule organisation qui permette d'être entrepreneurial. Voir entre autres les Adhocraties et les Structures Divisionnalisée de type ABB et de type Burgelman.

[17] Mintzberg appelle cette structure "la bureaucratie mécaniste". Nous préférons changer le nom compte tenu des défauts qui sont souvent attribués aux bureaucraties.

Figure 5

Avantages et inconvénients de la structure simple (StrSple)

Avantages

Souple et réactive si le patron a ces qualités

Bon marché : il ne faut pas payer les postes de technostructure et les fonctions de support logistique. Donc ce type de structure a tendance à prendre des parts de marché et à croître (voir plus loin les limites à cette croissance).

Bien adaptée dans les secteurs de basse et moyenne technologie : le patron peut maîtriser lui-même tous les aspects du business.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Absence de gains de productivité pouvant être obtenus par l'usage de procédures

Surcharge du sommet.

Coordination inégale selon les activités et parties de l'organisation : par exemple le patron gère bien le marketing, mais les finances ne sont pas sa tasse de thé, donc il ne les gère presque pas.

Existence de parties opaques : par exemple si le patron ne comprend rien au domaine financier, il pilotera l'entreprise sans réellement savoir où il en est dans ce domaine.

Circuits parallèles : les salariés se débrouillent de façon informelle sans informer le patron.

Inversion du contrôle : la personne la plus experte en finance impose ses vues au patron si ce dernier ne s'investit pas dans ce domaine (et s'il accepte qu'un autre lui dise quoi faire, ce qui n'est pas toujours le cas).

Autocratie incompétente : le patron était excellent il y a vingt ans, mais…

Incompétence maintenue à la base : le patron refuse d'intégrer des personnes compétentes par peur de devoir partager le pouvoir.

Incapable de devenir une grosse organisation : le patron finit par être submergé.

L'organisation est à la merci d'un accident qui met le patron hors course pendant trois mois.

Moins adapté dans les secteurs de haute technologie sauf si le patron a des talents qui lui permettent de couvrir tous les aspects du business. Exemples : certaines start-up et PME innovatrice, certains services dans un hôpital.

Figure 6

Avantages et inconvénients de la structure mécaniste (SM)

Avantages

Productivité élevée si ceux qui ont conçu les procédures sont compétents

Structure fiable : on sait ce qu'on obtient, on peut se garantir contre les risques. On trouve des structures de ce type dans le domaine du nucléaire, dans le transport ferroviaire et aérien.

Permet de recruter une main d'œuvre moins qualifiée : les salariés de base n'ont besoin que de savoir respecter les procédures.

Excellente structure pour procéder à une expansion géographique : il suffit de "cloner" le matériel et les procédures. (Ce clonage n'est pas toujours simple : voir le cas BankOne).

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Organisation difficile à changer, surtout quand il existe de nombreuses procédures interconnectées. L'entreprise des années 2050 saura probablement disposer de procédures strictement respectées, très efficaces, et adaptées en temps réel au business, mais la plupart des SM sont aujourd'hui des structures assez rigides. La meilleure solution s'il faut effectuer un gros changement est parfois de créer à côté une nouvelle organisation en commençant avec un noyau de nouveaux salariés et de nouveaux managers.

Ne tire pas parti des ressources humaines. Dans les pays de l'OCDE, le niveau de formation moyen de la population permet de capitaliser sur l'initiative dans le travail et sur la capacité des salariés à avoir des idées d'amélioration des procédures. Or la SM le permet difficilement.

Le travail peut être excessivement ennuyeux, ce qui induit des besoins de contrôle croissant (et cher), et des risques de démotivation, voire de sabotage et de conflit larvé.

Logique excessive des spécialistes de méthodes, d'informatique, etc. : les spécialistes sont tellement pénétrés de leur technique qu'ils en oublient le business.

Dérive vers la formalisation excessive : des procédures totalement détaillées pour tout, même pour ce qui peut être fait de façon simple.

Incohérence partielle des méthodes et des procédures si les procédures prolifèrent sans être coordonnées les unes avec les autres.

Application "informelle" ou faible des méthodes et des procédures : si pendant plusieurs années la direction n'a pas mis assez de poids pour faire respecter les procédures, le fonctionnement réel peut n'avoir qu'une lointaine ressemblance avec l'organisation telle qu'elle est "sur le papier". Un manager doit prêter attention à ce risque quand on lui confie une nouvelle unité.

Absence de réexamen des méthodes et des procédures. Pour pallier ce risque il convient qu'il y ait des actions d'actualisation chaque année, voire une refonte tous les trois ou quatre ans.

L'existence de conflit entre technostructure et centre opérationnel est en partie inévitable . En caricaturant à peine, on peut dire que le rôle de la hiérarchie dans les structures mécanistes est de faire appliquer, par des salariés qui n'apprécient pas et qui résistent, des procédures qui ont été élaborées par des spécialistes qui ne savent pas ce qui se passe sur le terrain et qui ne les ont pas consultés. Il est donc fréquent que dans ces types de structures les spécialistes des méthodes disent que ça ne marche pas parce que les opérateurs et la hiérarchie sont stupides ou de mauvaise volonté, la hiérarchie rétorquant que les procédures sont inapplicables.
Absence de contrôle sur les fonctions de support logistique : il n'est pas considéré comme rentable de standardiser le travail de ces unités périphériques, et les départements de la technostructure n'ont pas forcément les compétences nécessaires.
Insuffisance de direction, de réexamen stratégique, d'action stratégique. Une SM fonctionne comme un pétrolier qui est en pilote automatique : la direction peut ne pas intervenir dans la vie quotidienne puisque les procédures prévoient ce qu'il faut faire. Mais il faut rester en état de "veille" et de temps à autre il est nécessaire de donner un coup de barre et de reprendre le pilotage manuel. Dans les SM la direction risque de trop se déconnecter. Une reprise en main trop tardive peut poser des problèmes, d'autant plus que ce type de structure est plutôt difficile à changer (voir plus haut).
Insuffisance d'initiatives de la hiérarchie opérationnelle (en termes de produits, de marchés, de technologie, d'organisation).
Gonflement des fonctions de support logistique (dans ce domaine, beaucoup de progrès ont été effectués par les entreprises des pays de l'OCDE, mais ce problème potentiel est toujours à surveiller).

Ces procédures peuvent être élaborées par des Départements spécialisés, et dans certains cas, les procédures peuvent avoir été élaborées dans le passé par des Départements qui ont maintenant disparu, alors que les procédures qu'ils ont élaborées continuent de piloter le travail[18]. Aux Départements de type Méthodes dans l'industrie, se sont ajoutés, depuis les années 90 environ, les rôles croissants des Départements de type "Informatique et Organisation", "Logistique", "CRM"[19], qu'on trouve aussi dans les entreprises de services. Il y a d'autres origines possibles des procédures utilisées par les opérateurs : la diffusion de techniques de gestion par les cabinets de conseil, les entreprises du secteur des systèmes d'information, et les individus[20].

Les organisations de fabrication de masse (production industrielle, assemblage) et les entreprises de services de masse (compagnies d'assurance, banques, entreprises de la restauration rapide, hôtellerie de chaîne, entreprises de télé-marketing) sont couramment de ce type à condition qu'elles ne soient pas très fortement automatisées et robotisées.

Les structures mécanistes ne sont pas toutes de grande taille : une sandwicherie (ou une entreprise de marketing téléphonique) pourront avoir seulement une dizaine de salariés, mais leur performance reposera en général sur une standardisation très poussée du travail de confection des sandwichs (ou des entretiens téléphoniques avec les prospects). Au passage, on note qu'on a alors des PME qui ne sont pas des structures simples.

Les structures mécanistes ont tendance, plus que les autres, à organiser sous forme de procédures une bonne partie des activités situées hors du centre opérationnel : elle se dotent fréquemment d'un Service Contrôle de Gestion, d'un Service Qualité, d'un service de Ressources Humaines qui tous mettent en place ce qu'on appelle des "systèmes de gestion" ou des "systèmes régulés" : procédures de définition de poste, méthode de gestion des rémunérations, dispositif de formation, etc.

Type 3 La structure basée sur les compétences (SBC)[21] Dans une structure basée sur les compétences, le travail de base de l'organisation (celui du centre opérationnel) est plutôt stable, et il est effectué d'une façon fortement indépendante par des professionnels très qualifiés. Ces qualifications viennent souvent de diplômes spécialisés de niveau élevé. De plus en plus, ces qualifications viennent aussi d'activités en partie spontanées, et en partie liées à la GRH (gestion des ressources humaines) ou au KM (knowledge management) : programmes de formation continue organisés par l'entreprise ou par la profession, lecture de journaux, revues et sites pour spécialistes, voire même activités de circulation et de développement des savoirs étroitement imbriquées avec les activités directement opérationnelles.

Certains cabinets-conseils ont ce type de structure : SSII, conseil en stratégie. Les banques et les

[18] Les deux possibilités qui viennent d'être mentionnées sont dans le modèle de base de Mintzberg. Les autres possibilités mentionnées dans la suite n'y sont pas.

[19] Le sigle CRM (customer relationship management) désigne des approches personnalisées de la relation avec les clients, qui reposent fortement sur des outils informatiques.

[20] Les individus jouent un rôle par exemple lorsqu'un manager qui rejoint une autre entreprise ou qui crée son entreprise apporte avec lui les procédures utilisées dans son poste précédent. Les entreprises du secteur des SI jouent un rôle lorsqu'elles proposent des ERP (enterprise resource planning), qu'on appelle parfois en français des PGI (progiciels de gestion intégrés). Ces logiciels contiennent des ensembles interconnectés de modules qui effectuent de façon coordonnée des activités comme la gestion de production, des achats, des commandes, et la gestion administrative du personnel. Les procédures génériques contenues dans les ERP sont fréquemment paramétrées pour tenir compte des spécificités du client. Des S.S.I.I. (sociétés de service et d'ingénierie informatique) sont fréquemment mobilisées pour effectuer dans un premier temps une partie importante du paramétrage, et ensuite la formation du personnel puis les ajustements et dépannages nécessitées par la mise en place du système. De plus, en liaison avec le "cloud computing", des entreprises proposent des procédures qui sont "dans le nuage", et que l'organisation utilisatrice paiera en fonction de l'usage.

[21] Mintzberg appelle cette structure "la bureaucratie professionnelle". Nous préférons changer le nom compte tenu des défauts qui sont souvent attribués aux bureaucraties.

compagnies d'assurance, qui étaient des SM il y a vingt ans, évoluent vers ce type de structure. Les hôpitaux, les cliniques, les universités et grandes écoles sont aussi souvent des SBC.

Comme les professionnels sont des personnels de rémunération élevée, il est fréquent que dans ces structures on trouve de nombreuses activités dans les fonctions de support logistique, où des personnels moins qualifiés (donc moins coûteux) effectuent les tâches exigeant moins d'expertise. Il peut exister une technostructure dans ces types d'organisation, mais elle ne concerne que les aspects budgétaires et logistiques (planning d'utilisation des salles d'opérations dans un hôpital par exemple).

De plus il est fréquent que dans les SBC existent de nombreuses commissions permanentes dans lesquelles siègent des membres de divers services : dans un hôpital on trouvera par exemple une commission médicale d'établissement, une commission informatique, une commission diététique, etc. Ces commissions travaillent souvent avec une bonne dose d'ajustement mutuel et contribuent au travail de direction générale.

Figure 7

Avantages et inconvénients de la structure basée sur les compétences (SBC)

Avantages

Permet de livrer au client un service personnalisé réalisé par un personnel de haute qualification : plaisant et valorisant pour le client.

Travail agréable pour les professionnels de base, car indépendant et motivant.

Permet de regrouper dans les services spécialisés plusieurs spécialistes de haut niveau, et d'avoir la "masse critique de compétences" nécessaire pour rester au "top" de la profession : cet avantage est par exemple essentiel dans certaines activités bancaires.

Permet une expansion géographique quand une tâche est bien maîtrisée. Mais nécessite pour fonctionner un dispositif interne de formation ou d'apprentissage, et/ou un marché du travail où on trouve en quantité suffisante les qualifications nécessaires.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Baisse de compétence des opérateurs, absence d'entretien des savoirs si la formation et le partage des connaissances sont insuffisants.

Insuffisant recrutement de professionnels de nouveaux types (ces recrutements sont des initiatives stratégiques).

Incompréhension par la direction des moyens à mettre à la disposition des professionnels de la part des fonctions de support logistique.

Absence de gestion des flux.

Inorganisation et faible productivité des fonctions de support logistique : les activités "nobles" sont celles des opérateurs, les autres activités font l'objet de moins d'attention.

Absence d'arbitrages clairs entre les départements.

Non décision, décision trop lente, décision chargée d'activités "politiques": les "professionnels-stars", la direction et les nombreuses commissions ont dans l'ensemble les plus grandes difficultés à trouver des objectifs communs.

Conflits de pouvoir.

Émiettement du centre opérationnel : la direction peut "acheter le calme", et "diviser pour régner" en scindant un département en deux.

Types 4 et 5 L'adhocratie (Adh)[22]

(adhocratie de projets et adhocratie opérationnelle)

Dans une adhocratie (le terme vient du latin "ad hoc"), le travail dans le centre opérationnel change de nature en permanence : la méthode suivie pour faire le travail n'est pas définie *a priori*, elle est déterminée au fur et à mesure de l'avancement du travail, souvent avec une dose considérable d'ajustement mutuel entre les membres de l'organisation[23].

Il existe deux "sous-types" d'adhocratie : les "adhocraties de projet" et les "adhocraties automatisées".

[22] Ici plusieurs différences avec le modèle de base de Mintzberg : ce dernier (1) indique que les Adhocraties sont toujours des organisations dans lesquelles les personnes ont un haut niveau de formation. Si on prend nos deux caractéristiques de base de l'Adhocratie (la conception de la méthode pour faire le travail qui est faite en même temps que le travail se fait, et qui se fait avec une dose importante d'ajustement mutuel), alors il existe des Adhocraties dans des domaines de moyenne et basse technologie, et il n'est pas vrai que les Adhocraties n'ont que des personnes de haut niveau de formation; (2) contrairement à ce que Mintzberg indique dans des travaux plus récents, on ne peut pas appeler ce type d'organisation les organisations innovatrices, parce que toutes les Adh ne sont pas innovatrices, et parce que l'Adh n'est pas la seule organisation qui permette d'être innovateur. Par exemple, des innovations comme celle du Polaroid développé par Edwin Land (Mintzberg, 1996), ou comme la création de DHL semblent avoir été développées dans des organisations qui avaient beaucoup des caractéristiques des structures simples.

[23] Chacune des deux caractéristiques que nous venons de mentionner est indispensable pour qu'on ait une adhocratie. Par exemple, si dans une Phase 1 il y a une activité de création de procédures, éventuellement avec une dose considérable d'ajustement mutuel, et que dans une Phase 2 les opérateurs exécutent le travail en suivant les procédures, alors on peut dire que l'organisation est fondamentalement une structure mécaniste, en ajoutant qu'une partie de l'organisation a été une adhocratie pendant une durée limité (pendant la Phase 1). Autre exemple : si un projet est conduit de façon très réactive et très autocratique par un chef de projet qui définit tout lui-même et gère en donnant des ordres aux collaborateurs, alors la méthode suivie pour faire le travail est déterminée au fur et à mesure de l'avancement du travail, mais l'organisation est une structure simple.

Les "adhocraties automatisées" incluent entre autres des organisations de production et de distribution de masse très fortement automatisées, robotisées, informatisées : tout le travail prévisible a été transformé en procédures incorporées dans les machines ou dans les logiciels, et donc les activités des membres de l'organisation consistent seulement à gérer les changements et les imprévus, ce qui requiert une structure adhocratique. Ce qui suit est consacré aux adhocraties de projet.

L'adhocratie de projet est couramment composée de plusieurs équipes-projets temporaires : quand un projet est terminé, les membres de l'équipe sont réaffectés à un projet suivant. Il y a souvent dans ces structures un rôle non négligeable du chef de projet et du cahier des charges (les mécanismes de coordination incluent donc dans ce cas une dose de supervision directe et de standardisation des résultats).

On trouve ce type d'organisation dans bon nombre d'entreprises de haute technologie, dans certaines entreprises et les organisations nouvelles, et dans des organisations des milieux associatifs et culturels. On la trouve aussi dans certains cabinets de conseil (conseil en gestion, conseil technologique, conseil informatique). Ces derniers auront une structure basée sur les compétences si leur portefeuille d'activité est assez stable, une structure d'adhocratie s'ils font en permanence du "sur-mesure" ou des projets innovants en utilisant une dose importante d'ajustement mutuel.

Toutes les adhocraties ne sont pas innovantes. Une entreprise peut fonctionner en redéfinissant chaque jour ses méthodes au terme de discussions permanentes sans changer fondamentalement d'activité. Mais "réinventer la roue" de cette façon est économiquement non performant. Et à l'inverse, toutes les entreprises innovantes ne sont pas des adhocraties : il peut exister des innovations dans tous les autres types d'organisations.

Concernant les organisations qui utilisent plus d'ajustement mutuel que strictement nécessaire, et qui définissent le travail "au fil de l'eau" alors qu'elles pourraient dans une certaine mesure le "normaliser", on peut mentionner certaines organisations dans lesquelles "le fait de pouvoir discuter et de pouvoir participer" est une valeur qui est au coeur de la raison d'être de l'organisation. On trouve des exemples de ce type dans le domaine des associations, des entreprises du secteur mutualiste, et certaines organisations dont la gouvernance a des aspects politique au sens large, par exemple des chambres de commerce, des syndicats professionnels, des syndicats de salariés, et des partis politiques. D'un côté, on peut être tenté de dire que ces structures pourraient être "mieux organisées" et effectuer leurs activités de façon "plus performante". Mais, d'un autre côté, si une organisation de ce type normalise ses activités, alors sur un plan très important pour les cadres dirigeants et/ou les opérateurs, les activités ne sont plus du tout les mêmes : on a "changé de monde", on a "changé la règle du jeu", on a "changé la culture".

Figure 8

Avantages et inconvénients de l'adhocratie (Adh)

Avantages

L'adhocratie est la seule forme d'organisation qui permette de faire un travail de très haute technologie qui nécessite de coordonner des compétences variées : ce type de structure a pour la première fois, à ma connaissance, été identifié dans une recherche en gestion effectuée sur la NASA.

Travail plaisant pour les opérateurs, avec un sens certain de l'aventure, avec la possibilité pour presque chacun d'avoir des initiatives fréquentes.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Potentiellement stressant pour les managers et la direction : comme la méthode est déterminée au fur et à mesure, on a une incertitude forte sur les résultats. Or on est tenu par le cahier des charges (y compris juridiquement et financièrement).

Potentiellement cher : parfois il faut payer des professionnels de haut niveau ; de plus, les dérives sur les délais et les coûts ne sont pas rares.

Difficulté à comprendre la structure, même de l'intérieur : la structure change tout le temps.

Stress excessif, usure des salariés et des managers.

Départ de responsables de groupes à la concurrence ou par création d'entreprise. Et dans les cas les pires ils partent avec leur équipe.

Absence de politique claire : la stratégie est la somme des projets en cours.

Conflit entre chefs de projets et chefs de départements sur les ressources financières.

Conflit entre chefs de projets et chefs de départements sur les ressources humaines.

Ce type d'organisation est instable. Il existe une tendance à "réutiliser" les connaissances acquises lors d'un projet : d'une part pour rentabiliser, d'autre part à cause du côté fatigant du changement permanent. La structure se transforme alors souvent en une SBC

Type 6 La structure basée sur les résultats (SBR)

Types 7 à 12 Les structures divisionnalisées. Une organisation a une structure basée sur les résultats si ses membres sont largement indépendants les uns des autres dans leur travail, chacun étant piloté par des objectifs et des normes qui lui sont imposés. Un Service Commercial France est souvent organisé de cette façon : l'objectif de vente global est réparti en objectifs de ventes imposés aux Directions Régionales des Ventes, et chacune d'entre elles répartit son propre objectif entre les vendeurs.

Le type "Structure basée sur les résultats" n'existe pas dans le modèle de base de Mintzberg. De plus, comme nous verrons dans le paragraphe 9, il existe de nombreuses différences entre notre modèle et celui de Mintzberg en ce qui concerne les structures divisionnalisées.

Ce type de structure comporte naturellement un système d'information qui permet de contrôler la réalisation des objectifs. Comme nous l'avons vu à propos du travail des vendeurs (Paragraphe 3, Figure 3), ce type d'organisation comporte souvent aujourd'hui des "aides à la vente" : système d'information commercial, enquêtes clientèles périodiques, résultats de panels Nielsen, logiciel de gestion des programmes de prospection, etc. Ces aides font partie de ce que nous avons appelé les fonctions de support logistique. Ces types de structures comportent aussi de plus en plus de formation des vendeurs (donc de la standardisation des compétences) et des groupes de concertation sur les méthodes de ventes : ces groupes s'appellent des "communautés de pratiques" lorsqu'ils sont informels et des "groupes de compétence" lorsqu'ils sont officiellement organisés. Donc ils utilisent de l'ajustement mutuel pour standardiser les qualifications. Il y a même parfois une dose croissante de standardisation des procédés de travail . Il est par exemple parfois conseillé aux vendeurs d'apprendre par cœur et de mettre en pratique autant que possible un "script de discussion avec les clients", ce script incluant des questions à poser pour décider de l'offre à faire, la séquence des étapes de la négociation et la liste ordonnée des points de l'argumentaire de vente. L'organisation a une structure basée sur les résultats si l'essentiel est toujours d'atteindre les objectifs de vente, le script n'étant qu'un outil utilisable. Si le script devient plus important que le résultat, l'organisation devient une SM.

Parmi les structures basées sur les résultats, il est pratique de traiter à part des structures de certaines entreprises, la plupart du temps de grandes entreprises, qui sont organisées en unités assez largement indépendantes les unes des autres, comme les divisions et les filiales dans un groupe. Ces organisations s'appellent des structures divisionnalisées. Les six types de structures divisionnalisées sont présentées dans l'Annexe A1.

Figure 9

Avantages et inconvénients de la structure basée sur les résultats (SBR)

Avantages

L'organisation est très simple : quand on a fixé les objectifs de ventes des régions on a fait l'essentiel.
La SBR est une organisation appréciée par les opérateurs : liberté d'organisation personnelle.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

On peut avoir une multiplication des ratios, des standards et des objectifs. La direction cherche à encadrer les opérateurs, souvent au départ pour réprimer quelques dérives flagrantes. Mais, par exemple, quand on impose à un vendeur un objectif de CA pour les nouveaux comme pour les anciens clients, des objectifs par gamme de produits, un nombre minimum de visites en clientèles par jour, etc., d'une part le contrôle devient une camisole de force, et d'autre part l'entreprise perd tout le bénéfice des initiatives des opérateurs.
Difficultés de coopération si les ratios et objectifs sont individuels (encore que…).
Difficultés à avoir une bonne connaissance du terrain pour la direction. D'où le fait que les directeurs régionaux tournent fréquemment avec des vendeurs pour garder ce contact (aussi pour insuffler les valeurs de l'entreprise et ses compétences aux vendeurs, et mieux les contrôler).
Lourdeur ou complexité du système d'information de la direction sur l'activité des opérateurs (encore que d'énormes progrès sont en cours dans ce domaine).
Insuffisance du soutien aux opérateurs par les fonctions de support logistique.
Tendance pour les fonctions de support logistique à imposer progressivement aux opérateurs des méthodes de travail.
Manque de réflexion sur les moyens de professionnaliser une partie du travail, et sur les moyens d'introduire des procédures dans une partie du travail. Les opérateurs risquent de rester des amateurs, et l'entreprise risque de passer son temps à chercher à recruter ceux qui par chance ou par nature sont des opérateurs performants (y compris en les trouvant chez les confrères).
Risque de TO (turnover) élevé des opérateurs : leur travail est indépendant, leurs incitations sont souvent financières et donc ils sont sans doute moins que d'autres salariés attachés affectivement à leurs collègues et à leur entreprise. Le turnover des commerciaux est souvent important.
Risque de dérive vers une organisation "à baronnies" : chaque directeur régional mène ses troupes comme il ou elle l'entend, et la direction a peu de contrôle.

9 Mode d'emploi des douze types d'organisation.

On a donc douze types d'organisation. Dans la suite on les notera en abrégé StrSple, SM, SBC, les deux formes d'adhocraties, la SBR et les six formes de structures divisionnalisées. Chaque type d'organisation a des avantages et des inconvénients caractéristiques[24].

Aucune organisation concrète n'est exactement identique à l'un des douze types d'organisation. Mais, dans la majorité des cas, une organisation concrète est proche d'un des types et nettement différente des autres. Quand on sait qu'une organisation pour laquelle on travaille est proche d'un seul des principaux types d'organisation, on en déduit des informations très utiles pour la gestion. Quelques une d'entre elles sont présentées ci-dessous.

D'abord comme nous l'avons vu chaque type de structure a des avantages et des inconvénients qui lui sont spécifiques.

Ensuite chaque type de structure a des exigences différentes en termes de management des ressources humaines, comme on le voit dans les deux exemples ci-dessous.

Dans une structure mécaniste, par exemple l'activité bancaire à l'ancienne, l'appréciation du personnel peut reposer avant tout sur la connaissance des procédures, le respect des procédures et le savoir-faire de mise en pratique : vitesse d'exécution, nombre et gravité des erreurs. Par contre dans une SBC, par exemple l'activité bancaire professionnalisée, l'appréciation du personnel doit être plus centrée sur la maîtrise et l'actualisation permanente d'un ensemble large de compétences, la connaissance de la clientèle, et la capacité à proposer des offres de services adaptées au client dans le respect de la politique de produits de la banque.

Dans une structure mécaniste, la gestion de la formation doit être centrée sur l'apprentissage des procédures. Si la bonne application des procédures exige une compréhension de ce qui se passe chez le client ou dans d'autres départements de l'entreprise, le manager peut aussi inclure des formations à la connaissance des organisations en question. On peut aussi trouver des formations d'un salarié aux procédures de travail d'autres postes que le sien si le manager a un souci de flexibilité et développe une politique de polyvalence. Par contre, dans une structure de type adhocratie, la formation de chaque salarié doit être centrée sur l'entretien et le développement (a) d'un portefeuille de compétences assez large qui permette au salarié d'effectuer les contributions nécessaires au projet sur lequel il travaille (et aux projets dans lesquels il peut être amené à intervenir dans au moins les mois qui viennent); et (b) des compétences de travail en groupe, et des compétences minimales dans les domaines des autres salariés, pour rendre plus efficace la coopération par ajustement mutuel indispensable à la bonne réalisation des projets.

Connaître le type de structure permet aussi de déterminer les méthodes de management les plus efficaces, non seulement en gestion des ressources humaines, mais aussi dans des domaines aussi divers que la gestion des investissements, la conception des nouveaux produits ou la conduite des opérations d'informatisation : si une méthode est "en phase" avec le type de structure, elle sera mise en œuvre plus rapidement, et les managers devront consacrer moins de temps et d'énergie parce qu'ils n'auront pas à "forcer" la mise en œuvre.

Quand on considère l'ensemble des types de structures, chacune avec ses avantages et ses inconvénients caractéristiques, on voit qu'il n'y a donc pas d'organisation idéale mais seulement des organisations plus ou moins bien adaptées à la stratégie de la direction, aux moyens disponibles et aux conditions imposées par les environnements concurrentiel, technique, juridique, etc. Un restaurant organisé sous forme de structure mécaniste (par exemple dans la restauration rapide) a une productivité très importante pour une gamme peu étendue de produits standardisés. Cette forme d'organisation ne convient pas aux restaurants de haut de gamme, qui ont besoin de personnels spécialisés : cuisiniers, sommelier, chefs de rang. Ces restaurants ont souvent une structure basée sur les compétences, qu'on ne peut "rendre mécaniste" sans devoir changer de clientèle.

Les douze types de structures que nous avons présentés sont applicables à des organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs, que ce soit un supermarché, une usine de production de peinture, le département maintenance dans une usine, un cabinet de conseil, etc.

Certains types d'organisation ont cependant des limites. Par exemple les structures simples de grande taille ne sont pas viables : un patron même très doué et en excellente santé ne peut pas piloter en direct un établissement de plus de 500 salariés sur le mode "structure simple". De même les organisations de type adhocratie ont tendance à être instables à moyen et long terme. Si elles rencontrent le succès dans une activité, elles auront tendance à essayer de capitaliser sur ce succès en appliquant la même recette à des clients qui ont des besoins voisins : si une SSII qui est organisée à la façon d'une adhocratie réussit l'informatisation d'une clinique, elle aura tendance à exploiter ce marché, dans lequel elle a développé des compétences et de la crédibilité. Les adhocraties deviennent alors des structures plus stables basées sur les compétences.

Cependant, les douze types de structures ne suffisent pas pour décrire toutes les formes d'organisation qui existent. Certaines d'entre elles sont des mélanges de structures. Nous présentons ces "hybrides" en annexe . La prise en compte des douze

[24] On dit parfois qu'on a cinq types d'organisation, si on regroupe d'une part les deux formes d'adhocraties et d'autre part la SBR et les six formes de structures divisionnalisées. Le nombre importe moins que la question essentielle : les "fondamentaux" du management ne sont pas les mêmes dans les différents types d'organisation.

types principaux et de leurs hybrides est suffisante pour l'étude de toutes les organisations qui ressemblent à des entreprises ou à des parties d'entreprises.

D'autres "modèles d'organisation" ont cependant été proposés par des scientifiques et des praticiens. Une présentation en est faite dans des annexes dans lesquelles nous décrivons quelques types d'organisation anciens ou plus récents, et les formes différentes qu'ont les entreprises selon le mode de regroupement des unités de l'organisation : organisation par produit, par région, matricielle, etc.

10 Méthode de diagnostic organisationnel.

Pour aller à l'essentiel nous commençons par mentionner qu'un diagnostic organisationnel consiste souvent dans la séquence des sept étapes suivantes :

1) Choisir l'organisation ou la partie d'organisation dont on va faire le diagnostic. Il peut s'agir d'un poste de travail, ou d'une unité de l'organisation : un service, un Département, une usine, une direction commerciale, un département Systèmes d'Information, etc. Il peut aussi s'agir d'un processus ou d'une activité : un projet de développement de nouveau produit, l'activité de maintenance, la gestion de la qualité, le processus de décision d'investissement, la gestion d'une restructuration, l'intégration après une fusion ou une acquisition, etc..

Si le diagnostic est lié à un problème ou à une opportunité, on choisira de faire le diagnostic pour la plus petite unité organisationnelle qui contient probablement toutes les données utiles pour la résolution du problème. Dans le choix de l'organisation à étudier, l'idée est d'être à la fois pertinent et économe de ses ressources. Par exemple, si on veut améliorer la maintenance dans une usine, il est souvent très inefficace de faire seulement le diagnostic du Département Maintenance (même si bien entendu ce département doit faire partie de l'organisation analysée). Les relations avec les clients et les fournisseurs de cette activité[25] délimitent un ensemble de personnes qui ont des relations en partie régulières et prévisibles, et qui donc forment une organisation au sens de notre définition du Paragraphe 5. C'est souvent cette organisation qu'il faut diagnostiquer.

2) Choisir les personnes qui seront directement impliquées dans le pilotage du diagnostic[26].

2a) souvent on aura deux ou trois personnes fortement impliquées, les autres intervenant de façon plus légère, au début pour "cadrer l'analyse" et vers la fin pour effectuer des ajustements, puis valider et légitimer l'analyse. En général, pour une organisation donnée, on prendra au moins le supérieur hiérarchique de plus haut niveau, et tout ou partie es managers qui sont ses subordonnés directs[27].

2b) chacun peut faire le diagnostic d'une organisation qui l'intéresse, dans la mesure où il/elle peut obtenir l'ensemble des données nécessaires, c'est-à-dire celles qui sont mentionnées dans ce document. Ce diagnostic peut être effectuée de façon ouverte (connue des autres personnes) ou de façon non ouverte (celui qui fait le diagnostic n'en parle pas forcément à toutes les autres personnes).

3) Effectuer le diagnostic de la coordination avec la méthode du Paragraphe 6. L'idée centrale dans la recherche de solutions consiste à essayer de voir les avantages et les inconvénients que pourrait apporter, par rapport à la situation actuelle, le fait d'augmenter ou de diminuer chacun des cinq mécanismes de coordination.

4) Faire l'analyse fonctionnelle en utilisant les méthodes vues dans le Paragraphe 7.

5) Comparer l'organisation qui nous intéresse à chacun des douze types d'organisation présentés dans le Paragraphes 8, et dans l'Annexe A1. On constate en général (environ dans les deux tiers des cas) que l'organisation est très proche de l'un des types et nettement différente de chacun des onze autres[28]. Dans pratiquement tous les autres cas, on constate que l'organisation est proche de deux des douze types d'organisation. On dit alors que l'organisation dont on fait le diagnostic est de type hybride, ou de type mixte (voir l'Annexe A2).

Qu'on ait identifié l'organisation qu'on étudie à un

[25] Les notions de clients et de fournisseurs doivent ici être prises au sens large : il s'agit aussi bien de ceux qui sont internes que de ceux qui sont externes à l'établissement et à l'entreprise, des clients et des fournisseurs de tous les inputs et de tous les outputs, des clients et des fournisseurs actuels comme des clients et des fournisseurs possibles. Dans le diagnostic de la maintenance dans une usine, on sera donc souvent amené à prendre en compte aussi bien les entreprises extérieures fournisseurs d'appareils de mesure, le Département Technique Central du groupe (qui peut être en dehors de l'entreprise), des "clients internes" dont les machines bénéficient des opérations de maintenance, et des programmes de formation qui peuvent modifier les compétences de opérateurs de maintenance.

[26] En plus de ces personnes il y aura du temps à consacrer au recueil et au traitement des données. Des personnes de l'entreprise ou de cabinets conseil peuvent être mobilisées Le choix du nombre des personnes à impliquer dans le diagnostic, et le choix de leurs spécialités, de leurs Départements et de leurs niveau hiérarchique dépend de l'organisation qu'on veut analyser. Les personnes impliquées doivent pouvoir faciliter l'accès aux données, et disposer d'informations, de connaissances et de légitimité leur permettant de contribuer utilement à l'élaboration de solutions. Ce choix dépend de plusieurs autres critères : (1) le degré de participation et de décentralisation qu'on veut dans l'entreprise; (2) le périmètre des personnes dont les activités risquent d'être affectées par des changements à la suite du diagnostic. En ce sens, la gestion d'un diagnostic d'organisation qui peut déboucher sur des actions peut s'inspirer des méthodes de gestion du changement.

[27] On peut utilement impliquer au moins une personne de niveau hiérarchique plus élevé pour injecter dans l'analyse des informations concernant la stratégie et les changements à venir. On peut aussi impliquer quelques personnes qui sont plus vers la base de l'organisation, qui pourront injecter dans l'analyse les compétences et les informations qu'ils ont à leur niveau. Des consultants peuvent aussi être impliquées.

[28] On dit alors parfois qu'on est en présence d'un "type pur" d'organisation. En fait aucune organisation n'est totalement identique aux "modèles" que constituent les douze types d'organisation que nous avons présentés. Le degré de ressemblance est néanmoins très souvent remarquable, et c'est ce qui assure l'efficacité de la présente méthode de diagnostic organisationnel.

seul ou à deux des douze types d'organisation, on peut alors repérer la présence actuelle (ou les possibilités de présence dans le futur) des avantages et des inconvénients typiques des types d'organisation identifiés (en se basant sur ce qui est vu dans le Paragraphe 8, notamment dans les Figures 5 à 9. Naturellement il arrive souvent qu'on compare les avantages avec ce qui est recherché dans le cadre des objectifs actuels et futurs de la direction[29]. Cette partie du diagnostic permet fréquemment de repérer des problèmes d'organisation qui ne sont pas présents actuellement, mais dont on a des raisons de penser qu'ils "sont en germe dans l'organisation actuelle". Le diagnostic permet alors, quand on a prévu des problèmes, de voir par quels moyens on pourrait en prévenir l'apparition ou en limiter les effets.

6) Le "diagnostic du type d'organisation" se poursuit en examinant les avantages et les inconvénients que pourraient apporter, par rapport à la situation actuelle, le fait d'agir pour amener l'organisation actuelle pour "aller dans la direction" de l'un ou l'autre des dix ou onze types d'organisation dont elle n'a pas actuellement les caractéristiques.

7) En fin de diagnostic, ou en permanence en cours de l'opération de diagnostic, on opère des ajustements suggérés par la prise en compte des contraintes et des opportunités venant des douze "systèmes de coordination" présentés dans le Paragraphe 11[30].

La présentation de la méthode de diagnostic effectuée ci-dessus pourrait donner l'impression qu'on dispose d'une méthode rigoureuse et simple, qui donne un résultat unique et optimal. Tel n'est pas le cas (même si la méthode est d'excellente qualité il faut le souligner). On n'aura jamais une organisation qui est "la meilleure", même si tous les membres de l'équipe de direction de l'entreprise ou de l'unité d'entreprise que l'on diagnostique ont la même vision claire de la stratégie à conduire et des flexibilités stratégique et organisationnelle à rechercher[31].

L'impossibilité d'obtenir une "organisation optimale" tient à au moins trois raisons :

D'une part tous les types d'organisation ont des avantages et des inconvénients. Donc on n'a jamais la possibilité de trouver une organisation qui ait toutes les qualités qu'on souhaite et aucun des défauts qu'on redoute. Si les inconvénients sont trop forts, on peut penser à "changer de type d'organisation", c'est-à-dire à conduire toutes les opérations nécessaires pour définir les nouvelles activités et les nouveaux modes de relations entre les personnes et entre les départements, à faire acquérir les nouvelles compétences et les nouveaux réflexes nécessaires, et à supprimer les anciens modes de travail. Le moins qu'on puisse dire c'est qu'aucune de ces opérations n'est gratuite, immédiate ou exempte d'incertitude. Mais il peut être préférable de subir les "coûts" en question, plutôt que de courir les risques et d'avoir l'inefficacité qui proviennent de la structure actuelle. Et, même si on suppose que le changement d'organisation considéré est une bonne chose, on est sûr qu'on n'aura pas pour autant une "organisation optimale" : la nouvelle organisation aura nécessairement des avantages et des inconvénients.

Pour conclure sur ce premier point avec une formulation un peu lapidaire, dans une large mesure on ne peut supprimer les inconvénients d'une organisation qu'en changeant d'organisation. Mais alors non seulement on a les avantages de la nouvelle organisation et on a supprimé les inconvénients de l'ancienne, mais de plus on a forcément les inconvénients de la nouvelles forme d'organisation. Il n'y a pas d'organisation optimale parce qu'il n'y a pas d'organisation sans inconvénients et sans problèmes.

La seconde raison pour laquelle on ne peut pas obtenir une "organisation optimale" vient du fait que le choix de ce qu'on veut faire dépend du pari qu'on fait sur les réactions qu'auront les personnes et les unités de l'entreprise aux actions de changement qui seront engagées. Ces réactions dépendent crucialement de l'organisation telle qu'elle est actuellement, des personnes qui y travaillent et même de la société dans laquelle travaillent ces personnes, en particulier en ce qui concerne des éléments essentiels comme les compétences, l'acceptation de l'autorité, la discipline personnelle dans le respect des procédures, l'habitude de l'initiative, le soin mis à

[29] Il faut tenir compte des objectifs futurs car l'objectif n'est pas seulement d'obtenir l'organisation "la meilleure" dans le cadre de la stratégie actuelle. La direction sait que les évolutions de l'environnement, des clients, des technologies, etc., l'amèneront sans aucun doute à devoir s'adapter pour résoudre les problèmes et pour saisir les opportunités qui apparaîtront. Au delà de l'adaptation de l'organisation à la stratégie actuelle, il convient donc de tenir compte d'un besoin de flexibilité organisationnelle permettant de réaliser ces évolutions dans de bonnes conditions de coût, de délai, de fiabilité. La flexibilité organisationnelle recherchée dépend naturellement de façon très forte du degré de connaissance qu'on a (ou des types de "paris" qu'on fait) sur ce que seront les évolutions possibles auxquelles l'organisation devra être soumise.

[30] L'un des avantages de la méthode de diagnostic présenté ici est aussi de permettre de prendre du recul par rapport aux "organisations à la mode". Quand on dispose du "langage commun" que constituent les douze types d'organisation, on peut plus aisément les comparer et en repérer les avantages et les inconvénients. Par exemple le passage vers une "organisation centrée sur le client" est souvent une évolution dans la direction d'une SBR, l'introduction massive de certification ou de "Qualité Totale" est souvent une évolution dans la direction d'une SM, l'industrialisation des opérations dans une organisation assez artisanale est souvent le passage d'une SBC vers la forme SM, etc. Comme autres exemples, on verra dans les Annexes A4.1 et A4.3 qu'on n'a presque rien dit sur une entreprise ou sur une organisation quand on a dit qu'il s'agit d'une "organisation apprenante" ou d'une "organisation virtuelle" : ces qualificatifs renvoient à un descripteur unique et passent sous silence la plupart des aspects du fonctionnement de l'organisation qui conditionnement sa capacité à être performante et compétitive. De fait, chacune des douze formes d'organisation présentées ici peut être rendue plus ou moins apprenante, plus ou moins virtuelle, plus ou moins orientée-client.

[31] Il est rarissime en pratique qu'une telle unanimité et qu'une telle clarté existent. Il est "encore plus rarissime" que la vision des objectifs de l'organisation soit partagée unanimement par tous les membres de l'organisation (du PDG au vendeur, en passant par l'ingénieur de production et l'employé du service comptable).. Il est donc totalement faux de dire qu'une organisation est un ensemble de personne qui se répartissent le travail et qui se coordonnent pour atteindre des objectifs communs.

coordonner ses actions avec celles des autres, etc. Le choix des actions à conduire sur une organisation est toujours un choix contextuel et "encastré dans la société". Il n'y a ni choix d'organisation ni choix d'actions partielles à conduire sur une organisation qui soit optimal de façon absolue et intemporelle[32].

En troisième lieu il n'y a pas d'organisation optimale, ni de changement organisationnel optimal, parce qu'il existe des incertitudes fortes sur tous les phénomènes organisationnels qui concernent une entreprise dans son ensemble ou une de ses parties :

- les objectifs ne sont jamais totalement clairs, ni totalement fixes ou partagés,
- il n'est pas possible de déterminer avec une précision totale les flexibilités dont on aura besoin pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, faire face aux menaces, et saisir les opportunités,
- les réactions des individus, des groupes et des parties de l'organisation aux actions organisationnelles ne sont pas entièrement contrôlables,

De plus, les éléments ci-dessus évoluent constamment à mesure que changent les personnes (recrutement, départs, promotions et mutations, évolutions professionnelles et personnelles). Et il en est de même pour les mécanismes par lesquels sont déterminés les objectifs, entre autres dans le cadre des initiatives qui sont prises par les managers et par les autres membres de l'organisation.

L'incertitude concerne aussi la connaissance que l'organisation peut avoir d'elle-même et les savoirs dont on dispose sur les organisations. Sur le premier point on constate que même dans une organisation de petite taille il existe toujours des modes de fonctionnement inconnus de la direction. Il en est de même *a fortiori* dans les organisations de plus grande taille, et ce malgré les départements de contrôle de gestion, d'audit interne, et les autres "systèmes régulés" que nous verrons au Paragraphe 11.

Et en ce qui concerne les savoirs, ce que nous avons indiqué ici est en accord avec toutes les sources d'information que nous avons consultées, qu'il s'agisse des applications de la méthode (la plupart ont été effectuées dans des entreprises ou des parties d'entreprises), qu'il s'agisse des résultats de recherches scientifiques venant de la littérature internationale, qui en tout ont porté sur des milliers d'organisations.

Il est certain que ces savoirs sont encore loin d'être parfaits. Comme ils ne sont pas certains à 100%, on peut les considérer comme de bonnes hypothèses de travail. Mais, même avec cette incertitude, ces savoirs sont déjà utiles. Prenons par exemple une affirmation:

- *dans un poste de travail, s'il y a plus de 75% d'intensité sur plus de deux mécanismes de coordination, il a souvent des problèmes de stress excessif, et/ou de tension dans les relations, sauf si la situation a une durée limitée.*

Cette affirmation guide l'utilisateur de deux façons. D'une part l'utilisateur peut s'appuyer sur cette hypothèse de travail : s'il constate qu'il est dans ce type de situation, il réduira la pression sur un ou plus des mécanismes de coordination. Ou bien il cherchera à mettre sur ce poste une personne dont il aura testé au préalable la résistance au stress. Ou encore, il créera sur le poste des dispositifs de coaching, d'observation renforcée, et de contrôle permettant de détecter à temps les premiers signes d'apparition des inconvénients qui sont signalés. L'affirmation mentionnée plus haut guide aussi l'utilisateur dans un autre sens : elle encourage l'utilisateur à observer ce qui se passe dans son entreprise et dans les autres, par des observations directes aussi bien que dans des conversations avec d'autres praticiens, en prêtant attention aux variables qui sont mentionnées. Si par exemple l'utilisateur recueille de plus en plus de signes qui semblent montrer que les salariés supportent plus de pression qu'auparavant, que ce sont des pratiques croissantes, que les salariés en question semblent ne pas avoir de stress excessif, alors il sera conduit à revoir l'hypothèse de travail initiale. L'utilisateur de cette méthode de diagnostic organisationnel doit toujours rester vigilant sur les évolutions concernant le fonctionnement des organisations et les savoirs. Par exemple, Par exemple il est possible que l'organisation qu'on étudie ne corresponde à aucun des types d'organisation présentés dans ce document, ou que l'on rencontre d'autres mécanismes de coordination que les cinq que nous avons mentionnés. Ceci n'est jamais arrivé à notre connaissance, sinon nous aurions mentionné qu'il existe des exceptions, ou modifié les modèles en conséquences. Mais rien n'empêche a priori qu'on puisse rencontrer demain un nouveau mécanisme de coordination ou une nouvelle forme d'organisation. Après tout chacune des formes d'organisation mentionnée ici a été observée et modélisée pour la première fois à une certaine époque.

La présentation effectuée ci-dessus est incomplète sur plusieurs éléments importants.

D'une part, elle omet de mentionner que le présent document n'est qu'un panorama rédigé pour donner rapidement une vision d'ensemble. De nombreux éléments n'ont pas pu être présentés ici.

D'autre part, la présentation générale de la méthode de diagnostic passe sous silence des questions importantes concernant les objectifs du diagnostic et la délimitation de l'organisation sur laquelle il convient de recueillir des données. Ces questions sont abordées ci-dessous.

Une opération de diagnostic organisationnel peut avoir un ou plusieurs des objectifs génériques suivants :

- repérer les avantages et les inconvénients du fonctionnement actuel d'une organisation,
- identifier les problèmes organisationnels susceptibles d'apparaître dans les mois qui viennent,
- identifier les tendances naturelles d'évolution de la structure,

[32] On peut donc dire que les changements d'organisation qui peuvent être souhaitables et possibles à un moment donné dépendent de l'organisation et de la société au moment où on effectue les choix. Certains expliquent la même idée en disant que l'évolution de l'organisation est soumise à des "dépendances de sentier" (en un sens, l'endroit où me conduiront les prochains pas que je peux faire sur le sentier dépend de l'endroit où je suis).

- identifier les possibilités d'évolution de l'organisation, avec les coûts, délais, avantages et inconvénients de ces possibilités,
- identifier, à propos d'un changement d'organisation que l'on souhaite réaliser, les actions à conduire et les risques.

La conduite d'un diagnostic organisationnel dépend de l'objectif économique et stratégique poursuivi par celui ou celle qui le fait. Parmi les objectifs classiques, on trouve par exemple améliorer la productivité, développer la capacité à innover, industrialiser une activité, rendre l'organisation plus flexible, passer à une organisation plus centrée sur le client, réorganiser l'entreprise dans une perspective d'internationalisation, et il y en a sans doute une bonne vingtaine d'autres. Tout diagnostic concret répond à des objectifs spécifiques, qui sont en général un mix d'objectifs classiques et de considérations contextuelles: les aspects spécifiques de la politique générale actuelle, les objectifs et le style de quelques cadres dirigeants, la prise en compte de la capacité de changement de certaines unités de l'organisation et de certains groupes de personnes, la culture de l'entreprise, les cultures de certaines unités de l'entreprise, etc.

Dans la détermination des objectifs du diagnostic, il faut souvent aussi prendre en compte deux faits :

1) la question de la flexibilité des objectifs est cruciale. D'une part des changements peuvent intervenir au cours du diagnostic, au cours de la mise en œuvre, dans les premiers mois du fonctionnement de la "nouvelle organisation", dans l'entreprise aussi bien que dans l'environnement (modification de la concurrence, évolutions de prix, changement de quelques managers). D'autre part les personnes impliquées dans le diagnostic (entre autres les cadres dirigeants et les managers qui sont les commanditaires du diagnostic) peuvent changer d'objectif en fonction de l'évolution de la situation : de nouvelles possibilités sont identifiées, mais aussi de nouvelles impossibilités et de nouvelles contraintes. Il convient donc de penser à créer une organisation qui sans doute n'est pas "la meilleure pour répondre aux objectifs d'aujourd'hui", mais qui est peut-être un peu moins bonne que la meilleure tous en ayant la possibilité d'évoluer.

2) dans de nombreux cas les objectifs d'un diagnostic d'organisation sont au début exprimés d'une façon assez imprécise, ou plus exprimés en termes de "symptômes de dysfonctionnement" qu'en termes de problèmes d'organisation. Il arrive aussi que les objectifs déclarés ne soient pas les seuls objectifs des commanditaires.

Il n'est en général pas possible d'atteindre tous les objectifs à la fois, et donc un diagnostic organisationnel doit souvent commencer par le relevé des objectifs en présence et par une estimation de ceux qui seront prioritaires.

Pour terminer sur la méthode de diagnostic, mentionnons que les données qu'on cherche à recueillir sont celles qui concernent :

1) les éléments présentés dans ce document : l'intensité des contacts informels de type "ajustement mutuel", l'ensemble des activités d'élaboration des procédures (elles font partie de la technostructure), la présence d'une "arène politique" si on soupçonne que l'organisation pourrait être une SBC (structure basée sur les compétences), etc.

2) les éléments mentionnés par les personnes rencontrées au cours du diagnostic. En général ils prendront leur place naturellement dans le modèle générique d'organisation présenté ici. Remarquons à ce propos que la méthode de diagnostic d'organisation présentée ici peut tenir compte des intuitions et des ressentis des personnes concernées. Ces éléments qui sont souvent vagues au départ sont rendus plus précis par les analyses systématiques effectuées en suivant la méthode.

Les données seront en général recueillies par entretiens avec des membres de l'organisation qu'on étudie (et parfois avec quelques autres personnes). S'y ajoutent fréquemment des données écrites, par exemple des "manuels process", des descriptions de poste, des documents diffusés par l'entreprise dans le cadre de sa communication interne ou externe, des comptes rendus de réunions, des notes personnelles communiquées par certaines des personnes rencontrées, et des observations personnelles du diagnostiqueur (notes prises lors de réunions ou au cours de l'observation d'une équipe de travail, etc.).

11 Les douze systèmes de coordination

Aucune organisation ne fonctionne toute seule. Une bonne partie du travail des managers et des dirigeants consiste à gérer leur organisation et à gérer le changement. Mais les dirigeants et les managers ne sont pas les seuls piliers du fonctionnement de l'organisation. Toute organisation est aussi pilotée par de nombreux autres éléments qu'on appelle ici les douze "systèmes de coordination". Ils sont listés dans la Figure 10[33].

Figure 10
Les 12 systèmes de coordination

1. le système des objectifs
2. les "systèmes de gestion"
3. les relations hiérarchiques.
4. les relations de travail non hiérarchiques
5. les "systèmes d'activité"
6. les "systèmes d'action", encore appelés "processus de décision" ou "projets"
7. les groupes
8. les relations informelles
9. les relations extérieures
10. les systèmes porteurs de compétences
11 les valeurs, les cultures, les identités
12. les Départements et autres unités de l'entreprise

Chacun des éléments de la Figure 10 est un

[33] Ici plusieurs différences avec le modèle de base de Mintzberg. Ce dernier utilise l'expression "systèmes vitaux". Il en identifie cinq sur les 12 que nous mentionnons,, ceux qui dans la Figure 10 ont les numéros 2, 3, 5, 6 et 8. Pour ces cinq qui sont communs, les appellations et les définitions ont parfois quelques différences.

système, puisqu'il est un ensemble d'éléments liés par des relations. Par exemple, l'objectif de vente du pays doit être lié aux objectifs de vente des régions et aux objectifs de production ou d'achat.

Les systèmes de coordination ne sont pas la même chose que les mécanismes de coordination. Par exemple, pour effectuer un changement dans un mécanismes de coordination, on affecte forcément un ou plusieurs des systèmes de coordination. Prenons un exemple en numérotant les systèmes de coordination de SC1 à SC12. Si on veut créer une nouvelle procédure, on devra l'insérer d'une façon ou d'une autre dans le maillage formé par l'ensemble des procédures existantes (les "systèmes de gestion", SC2), et il peut arriver qu'on rencontre l'opposition de tel ou tel groupe (SC7) de l'entreprise qui risque d'être affecté par cette procédure qui va changer une façon de faire habituelle pour son activité (SC5). De plus, pour élaborer la procédure, on aura besoin de compétences et d'informations. Parfois on les obtiendra en faisant appel à un système porteur de compétences (SC10), par exemple l'un des spécialistes de l'entreprise, ou un technicien extérieur à l'entreprise avec lequel on a l'habitude de travailler (SC10 et SC9), ou une base de connaissance sur l'intranet. Parfois on se débrouillera en passant par des relations informelles (SC8). Donc les systèmes de coordination sont des aides, mais parfois ils apportent aussi des blocages et des complications.

Une bonne partie des systèmes de coordination sont des créations volontaires et rationnelles pour atteindre des objectifs Ce sont des entités artificielles (par opposition à "naturelles"). Par contre, ces créations sont imparfaites, les objectifs peuvent avoir changé, le mode de fonctionnement réel peut s'éloigner du mode de fonctionnement prescrit, et des rapiéçages successifs peuvent avoir compliqué le bel ordonnancement du départ. C'est pour des raisons de ce type qu'un système a parfois besoin d'une remise en ordre, d'une reprise en main, d'une rationalisation, ou d'une actualisation. Tout système, une fois qu'il est créé, a des dynamiques propres qui échappent en partie aux intentions de ses créateurs et de ses utilisateurs. Beaucoup des systèmes de coordination sont au départ des "entités artificielles", mais qui ont en partie une "vie propre", qui en fait aussi des entités en partie "naturelles".

Certains des systèmes de coordination semblent être au contraire des "entités naturelles", hors de contrôle de la direction d'une entreprise. C'est le cas au moins en partie pour les groupes informels, les relations informelles, les valeurs, les cultures, les identités, et ce qui est extérieur à l'entreprise. En pratique les directions et les managers en tiennent souvent compte, et ont souvent des actions qui ont pour but de les influencer. Par exemple, les relations de travail non hiérarchiques et les relations informelles sont en partie influencées par l'existence de lieux de regroupement informels (la machine à café), par des événements d'entreprise, et même par des circonstances professionnelles comme les séminaires de formation. Les pratiques de recrutement peuvent aussi jouer un rôle, par exemple quand elles amènent à certains postes de l'entreprise des personnes issues de mêmes écoles ou de mêmes groupes linguistiques : ces personnes ayant des points communs peuvent développer plus facilement entre elles des relations informelles. Il y a donc au moins quelques possibilités d'influence de la direction et des managers sur les systèmes de coordination qui sont proches d'entités naturelles.

Comme tous les systèmes de coordination sont à la fois des entités naturelles et des entités artificielles, il arrive que des actions accomplies dans l'organisation aient des effets systémiques inattendus. Par exemple, l'existence de problèmes liés à la diversité des personnes, l'existence de "plafonds de verre" qui "empêchent" certains types de personnes d'accéder suffisamment à certains postes, sont des caractéristiques de fonctionnement qui ne sont pas forcément le produit d'une volonté organisée ou d'une négligence. Par contre, si ces caractéristiques de fonctionnement sont considérées comme des problèmes, alors le diagnostic organisationnel des systèmes de coordination est une démarche très utile pour trouver l'origine de ces problèmes et identifier des pistes de solutions.

En résumé, on doit tenir compte des systèmes de coordination parce qu'ils apportent des aides et des contraintes aux actions de changement, et aussi parce qu'ils ont tous des dynamiques propres et des "réactions systémiques" qui peuvent impacter le travail et entraîner des conséquences au départ inattendues. Quand un manager ou un dirigeant veut lancer une action, il doit prendre les systèmes de coordination comme ils sont[34]. Il doit donc les connaître. Or le mode de fonctionnement réel de ces systèmes n'est la plupart du temps écrit nulle part.

La présentation qui a été faite ci-dessus est uniquement centrée sur les managers et les dirigeants. En fait, les systèmes de coordination sont des entités dont chaque membre de l'organisation peut et doit tenir compte pour ses propres actions, qu'il s'agisse de faire le travail malgré les aléas et les imperfections[35], d'évoluer dans l'entreprise, d'éviter les ennuis, ou tout simplement d'améliorer la vie au travail. Par ailleurs, dans ce qui précède nous avons toujours mentionné les entreprises, alors que la méthode de diagnostic convient pour d'autres types d'organisations.

---

[34] Il est possible que le manager soit mécontent du mode de fonctionnement d'un système de coordination. En général, au moment où il veut engager une action, il n'aura ni le temps ni les moyens de le changer à court terme. Il devra l'utiliser comme il est, et le compléter ou le contourner en faisant appel à d'autres systèmes de coordination. Le manager peut par la suite engager des actions pour modifier le système de coordination dont le fonctionnement ne lui semble pas acceptable. Mais c'est une autre histoire.

[35] Dans certains cas des personnes qui sont plutôt vers la base de l'organisation doivent dans une certaine mesure se battre contre l'organisation pour bien faire leur travail. Des cas d'indifférence vis-à-vis de l'innovation, ou d'incompétence de managers, sont ainsi parfois compensés par les personnes qui sont à la base de l'entreprise. Dans de tels cas on a une panne dans le système hiérarchique (SC3) qui est compensée par des systèmes d'activité (SC5), et des systèmes porteurs de compétences (SC10), parce que les personnes de la base ont certaines valeur liées au sens du travail bien fait et de la fierté dans leur identité professionnelle (SC11).

La présentation complète des systèmes de coordination nous entraînerait plus loin que le cadre de ce document. Nous nous contentons de donner sur chacun quelques indications en général assez brèves :

1. le système des objectifs, la stratégie, les projets de changement. On a ici un système puisque, par exemple, les objectifs d'une filiale doivent être en phase avec les objectifs de la division dans laquelle est cette filiale, ainsi qu'avec les objectifs des Départements qui sont les composants de cette filiale. On a également un système parce que les objectifs sont produits par des processus de discussion et de décision, parfois formels et parfois informels, dans lesquels sont impliqués des personnes qui sont dans les strates les plus hautes de l'entreprise mais pas seulement. Dans la plupart des types d'organisation, il arrive que des idées qui émergent à des niveaux qui sont proches de la base de l'organisation, remontent jusqu'à influencer ce que seront des objectifs de l'organisation.

2. les "systèmes de gestion" : tous les systèmes formels de production, de décision, d'information et de contrôle, par exemple le planning de fabrication, le contrôle de gestion, le reporting des commerciaux, la gestion de la qualité, les méthodes de décision pour le réapprovisionnement des stocks et les modifications de prix. Ces systèmes sont parfois qualifiés de "systèmes régulés" dans la mesure où ils sont chacun constitués d'un ensemble coordonné de règles écrites ou d'habitudes stables.

3. les relations hiérarchiques. La chaîne de commandement entre supérieurs et subordonnés est l'ossature des organisations à l'ancienne, des structures simples et des structures divisionnalisées de type féodal (voir ces dernières dans l'Annexe A1). Mais l'action de commander représente sans doute aujourd'hui en moyenne moins de dix pour cent du travail des managers. Du point de vue de la hiérarchie, l'évolution actuelle va vers des "hiérarchies aplaties" dans lesquelles il y a plus de subordonnés par supérieur, moins de niveaux hiérarchiques, et plus de responsabilité des subordonnés.

Dans le système hiérarchique, il n'y a pas que de la supervision directe : il y a aussi des transmission de connaissances (standardisation des compétences), et le travail inclut souvent aussi des discussions qui sont presque d'égal à égal (ajustement mutuel). Le système hiérarchique est aussi lié à de la standardisation des procédures (le reporting), à l'existence de clans, et de valeurs, et bien d'autres éléments.

4. les relations non hiérarchiques. Beaucoup d'actions importantes passent par des relations entre membres de l'organisation qui n'ont pas de lien hiérarchique. Ajuster une date de fabrication en fonction des besoins ponctuels d'un client demande des contacts directs entre vendeurs et personnels de production (qui peut utiliser de l'ajustement mutuel, ou d'autres mécanismes de coordination). L'action des membres de la technostructure et des fonctions de support logistique passe toujours par des relations non hiérarchiques, de même qu'une bonne partie du travail effectué dans les systèmes d'activité, les systèmes d'action, et les groupes décrits plus bas. Certains membres de l'organisation ont parmi leurs missions, ou même comme mission principale, d'assurer la liaison entre plusieurs parties de l'organisation sans avoir de pouvoir hiérarchique sur aucune d'entre-elles. C'est le cas de certains chefs de produit.

5. les "systèmes d'activité". Sous ce terme on désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à une activité qui revient de façon régulière ou occasionnelle, par exemple le traitement des factures, la relation clientèle, la gestion de la qualité ou la maintenance. Il arrive que ces personnes soient dans des unités diverses de l'entreprise et que l'activité en question ne représente qu'une partie minime de leur poste de travail.

Des progrès essentiels dans la gestion ont été effectués en reconnaissant l'existence des systèmes d'activité et la nécessité de les gérer : gestion de la qualité totale, comptabilité d'activité, reengineering. Les systèmes d'activité pour lesquels il existe des procédures et des méthodes de gestion ont été vus plus haut sous le nom de systèmes régulés ou systèmes de gestion. Mais dans la plupart des organisations il existe de nombreux systèmes d'activité qui n'ont pas "d'existence officielle", dont il faut néanmoins tenir compte dans les définitions de poste comme dans le management quotidien si on veut que l'organisation fonctionne correctement. Cette prise en compte n'est pas facile lorsque les activités en question ne font pas partie du "cœur du métier" et ne sont pas dans les définitions de poste officielles. Les systèmes d'activité fonctionnent néanmoins : d'une façon ou d'une autre les pannes sont réparées et les relations sont assurées avec la clientèle, même quand il n'y a pas de département ou de procédure officiellement consacrées à ces actions. Mais il n'est pas rare que certains systèmes d'activité fonctionnent plus sur la base des habitudes, des relations personnelles et de la débrouillardise que d'une façon réellement gérée. Certains utilisent l'expression "constellations de travaux " pour désigner les systèmes d'activités. Parmi les systèmes d'activité on trouve les "systèmes d'action concrets" de Crozier et Friedberg.

6. les "systèmes d'action", encore appelés ***"processus de décision"***. Sous ce terme on désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à une action spécifique, ou à une décision. Dans certains cas l'action est pilotée par une procédure, ou la décision est prise en suivant une méthode de décision formalisée préexistante. Dans d'autres cas il n'existe pas de procédure ou de modèle préexistant : on parle alors de "systèmes d'action ad hoc" et de "processus de décision ad hoc". Comme exemple on peut mentionner certains des processus suivants : développement de nouveaux produits, décisions

d'investissement, mise en œuvre d'une décision stratégique, conduite d'un changement, informatisation, réorganisation qui accompagne un plan social ou suit une fusion, etc.

Les membres d'un système d'action ad hoc forment une adhocratie qui souvent est informelle et se superpose à l'organisation "normale" ou "habituelle" : on n'en trouve généralement pas trace dans l'organigramme. Il faut néanmoins que les travaux accomplis par toutes les personnes qui concourent à une action donnée soient coordonnés : tout comme un poste de travail ou une unité de l'organisation, un système d'action peut souffrir de problèmes de coordination (mécanismes de coordination inadaptés, insuffisance ou excès de coordination). Il est fréquent que la définition même de l'action varie au fil du temps en fonction des bonnes et des mauvaises surprises rencontrées : difficultés techniques, résistances dans la mise en œuvre, aides inattendues, etc.[36].

7. les groupes. Certains groupes sont contenus dans une unité de l'organisation : c'est le cas pour les groupes de collègues d'un même département qui s'entraident régulièrement et partagent les astuces du métier (on les appelle les "communautés de pratiques").

D'autres groupes sont transversaux, c'est-à-dire incluent des membres de plusieurs parties de l'entreprise ou de plusieurs niveaux hiérarchiques. C'est souvent le cas par exemple pour les comités qui actualisent les définitions de postes ou les procédures de gestion de la qualité. Certains groupes transversaux associent des membres de l'entreprise et des personnes extérieures travaillant chez des fournisseurs, des clients, des partenaires, des entreprises du même secteur ou de la même communauté professionnelle.

Certains groupes sont temporaires, comme les groupes-projets qui élaborent les nouveaux produits. D'autres sont permanents en tant que groupes, même si leurs membres changent sur le long terme, comme le comité d'investissement, le comité directeur ou le Comité d'Entreprise.

Comme les exemples ci-dessus le montrent aussi, certains groupes sont officiels et d'autres plus informels. Certains ont le caractère de coalitions dont les membres défendent des intérêts et des objectifs communs. Ils forment l'ossature du système de pouvoir de l'organisation, qui est souvent très influencé par ce qu'on appelle la "coalition dominante".

Le diagnostic de l'organisation doit aussi parfois tenir compte de groupes par lesquels passe "l'encastrement social" de l'organisation, de ses unités et de ses membres, par exemple des groupes professionnels, ethniques, linguistiques ou religieux (il y a dans cette catégorie des éléments formels et informels, des éléments intérieurs comme des éléments extérieurs à l'organisation).

8. les relations informelles, c'est-à-dire les relations entre personnes qui ont des points communs ou des affinités, sans que nécessairement ces relations soient liées à l'exécution du travail. Des relations personnelles peuvent avoir été nouées entre des personnes qui à un moment ou à un autre ont travaillé en commun ou suivi les mêmes formations. Des relations peuvent aussi exister entre des personnes qui partagent la même langue, ou ont des loisirs de même type. Certaines de ces relations sont nouées avec des membres de l'entreprise, d'autres avec des personnes externes, dans le cadre de relations avec des partenariats ou plus généralement de la vie personnelle. Ces relations informelles, qu'on appelle parfois le réseau relationnel de la personne (son "carnet d'adresses" en fait partie), peuvent devoir être prises en compte dans le diagnostic organisationnel pour trois raisons :

- parce que ces réseaux sont une partie souvent importante des sources d'information interne et externe de la personne, qui souvent renseigne de façon plus rapide que les systèmes d'information formalisés, que ce soit sur l'interne ou sur l'externe.
- parce que ces réseaux peuvent être mobilisés par l'individu, en cas de besoins liés au travail, pour obtenir des aides et des informations ciblées
- parce que dans certains cas, le bain d'informations informelles obtenu de façon informelles permet à l'individu de décider de quitter l'organisation.

9. les relations extérieures des différentes parties de l'entreprise. Dans la vieille problématique de Lawrence et Lorsch (1969), le premier facteur d'efficacité de l'organisation est la maîtrise par chaque fonction (R&D, production, et ventes) des relations avec ses environnements pertinents. Par exemple les membres du département Production doivent connaître les producteurs et vendeurs de matières premières, d'équipements de production, les fournisseurs de logiciels de pilotage de production, et ils doivent savoir ce qui se fait en production chez les concurrents. Dans un autre domaine, les principaux managers d'une usine doivent souvent avoir des relations avec les responsables politiques et administratifs locaux, les syndicats et les marchés du travail.

Dans les relations extérieures, on trouve aussi le nécessaire cadrage de l'organisation, de ses membres, et des actions qui y sont conduites, vis-à-vis des nombreux systèmes et environnements au sein desquels ils existent : environnement concurrentiel, technologique, financier, juridique, etc.

[36] Il existe bien d'autres types de systèmes d'action et de types de processus de décision que ceux qui sont régulés et ceux qui sont ad hoc. Les recherches en gestion ont identifié au moins huit modèles de processus de décision utilisables en pratique dans les entreprises. Ces questions ne sont pas traitées ici. Pour des raisons qui ne sont pas non plus présentées ici, on peut dire qu'en un sens les systèmes d'activité et les systèmes d'action sont des briques de base de l'organisation, et que chacun est une organisation au sens de la définition du Paragraphe 1. Un bon nombre de ces organisations sont difficiles à rattacher aux douze types principaux dans la mesure où leur sommet stratégique est diffus (souvent du type garbage can).

10. les systèmes porteurs de compétences, qu'il s'agisse des compétences individuelles ou des compétences organisationnelles. L'attention portée à la gestion des compétences est une des tendances actuelles les plus marquantes dans les organisations liée entre autres à ce qu'on appelle parfois "les théories des organisations et de la stratégie basées sur les ressources". Dans une vision ancienne de l'organisation, on considérait que les compétences de l'organisation doivent être "contenues" dans des départements spécialisés (R&D, services techniques centraux, etc.). Les pratiques actuelles de gestion des compétences font également appel à d'autres "sources de compétences", entre autres :

- des personnes : non seulement les spécialistes de l'entreprise, mais aussi les "anciens" et les "experts informels" qu'on peut consulter (ils connaissent les "tours de mains", ils sont la "mémoire du métier"), ainsi que les personnes auxquelles on peut faire appel dans l'entreprise ou à l'extérieur, souvent de façon informelle,
- des "groupes porteurs" : les groupes de gestion des compétences d'Air Liquide, les groupes-métiers dans les adhocraties de projets, les systèmes d'activité dans toutes les organisations. Les entreprises ont par exemple de plus en plus recours à des groupes d'utilisateurs des logiciels, ou à un reporting par lequel les commerciaux font remonter des informations qualitatives sur les réactions des clients et la présence des produits concurrents chez les clients.
- des procédures : les manuels process dans l'industrie chimique, les jeux de procédures de Merlin Gerin, mais aussi dans les systèmes-experts, les bases de donnée et les bases de connaissances, sont tous des "encodages" de connaissances.
- des équipements, des bases de données, des bases de connaissances, des relations externes et des partenariats avec des organisations complémentaires (universités, fournisseurs ou autres), avec des institutions, avec des confrères, voire même avec des concurrents.

Pour une compétence donnée, on appelle "système porteur" de cette compétence l'ensemble des éléments comme ceux qui sont mentionnés plus haut, qui sont indispensables ou utiles pour le bon fonctionnement de cette compétence.

11) les cultures, les valeurs, les identités. Dans les cultures on a la culture de l'entreprise, les cultures des unités et des groupes de l'entreprise (la culture d'une usine, d'un groupe de collègues), la culture de groupes de professionnels (les contrôleurs de gestion de l'entreprise, la culture du milieu bancaire).

Une culture est composée d'éléments de langage, de comportements, de références communes et d'un certain nombre de normes et de valeurs. Les références peuvent inclure des habitudes de vie ou des événements du passé qui sont partagés par les membres de la même culture. Ces éléments font qu'une personne peut se sentir plus à l'aise avec les personnes de la même culture, communiquer plus rapidement avec elle, développer plus facilement de la confiance.

On utilise ici le mot valeur pour désigner ce qui est valorisé positivement ou négativement. On met sous ce terme ce qui est lié à des préférences et à des jugements sur le caractère désirable ou acceptable de situations et/ou de résultats. Bien entendu, on fait la différence entre les valeurs déclarées et les valeurs effectivement mises en pratique. Les critères sur lesquels les membres d'une organisation se basent pour attribuer de la valeur peuvent être explicites ou implicites, quantitatifs ou qualitatifs, conscients ou inconscients. Ils peuvent être économiques, sociaux, techniques, éthiques ou relever de disciplines diverses de la gestion, notamment mais pas seulement de finance, marketing, et ressources humaines. Des valeurs peuvent aussi être attachées à certaines caractéristiques individuelles liées par exemple à leur parcours de vie, leurs comportements, ou même leurs caractéristiques physiques ou leur apparence.

Il peut être utile de donner quelques exemples de ce que peuvent être les valeurs : qu'est-ce qui caractérise une performance meilleure ? une performance acceptable ? qu'est-ce qui est éthique et qu'est-ce qui ne l'est pas ? qu'est-ce qu'une qualité acceptable ? qu'est-ce qu'on met précisément derrière la notion de performance qui peut servir à faire des différences entre les collaborateurs : l'augmentation du chiffre d'affaires ou celle du résultat net, l'intensité des efforts ou la mesure des résultats, les résultats actuels ou la prise en compte des services passés ou la prise en compte du potentiel, la créativité ou la rigueur, les résultats qualitatifs ou quantitatifs, l'audace ou la prudence ou l'obéissance ou l'agressivité ou la soumission ou le conformisme ou l'originalité, ou un certain équilibre entre les caractéristiques précédentes ? Parmi les valeurs, on peut aussi citer la confiance, la fidélité, la reconnaissance, la tolérance, l'effacement des personnes devant le résultat et de l'individu devant l'organisation, la défense du territoire, l'extension de l'autonomie, l'attachement au consensus, la volonté de domination, et bien d'autres. Au delà de ceci, les valeurs sont ce que les personnes préfèrent et défendent. Ceci peut inclure le maintien du status quo, la volonté de changement, la fierté du métier, l'attachement aux valeurs de la profession, à une philosophie de l'activité, à un style de management, ou à l'état d'esprit qui prévalait dans l'ancienne entreprise dans laquelle on était avant la fusion.

La notion de valeur implicite ou inconsciente demande des explications : ce qui est valorisé n'est pas nécessairement perçu comme tel de façon consciente. Il est possible que les valeurs qui s'inscrivent dans les choix et les jugements soient ressenties de façon intuitive, viscérale, ou émotionnelle. Par exemple, un dirigeant ou un autre membre de l'organisation peut sans s'en rendre compte développer des communications plus efficaces et plus facilement de la confiance avec des personnes qui parlent la même langue que lui, ou avec les personnes qui sortent de la même Université, sans pour autant qu'on puisse dire qu'il accorde consciemment plus de valeur à ces personnes. Les valeurs s'expriment aussi dans des comportements de

défiance vis-à-vis de certaines personnes ou de certaines situations, ou par des comportements de malaise, de panique ou d'agressivité lorsque les valeurs sont transgressées[37].

Dans toute organisation les critères de préférence et de jugement peuvent être nombreux, et en partie contradictoires. Ceux qui viennent des niveaux supérieurs de direction sont normalement plus importants que les autres, mais ils ne sont pas les seuls. Dans une certaine mesure chaque personne a des jugements selon ses propres critères, mais il est fréquent que les membres d'un même groupe partagent un même socle de critères (et que ceux qui partagent un même socle de critères se regroupent plus facilement).

12) les Départements et autres unités de l'organisation. L'ensemble des Départements et des autres unités de l'organisation, avec leurs noms qui indiquent en partie les missions qui sont les leurs, sont des outils de définition du travail. Ce sont aussi des éléments qui sont liés à la coordination dans les Départements et entre les Départements, donc dans la globalité de l'organisation. Ce système de coordination demande des explications un peu détaillées. Nous les plaçons à l'Annexe 5.2.

Avec ceci se termine la brève présentation des douze systèmes de coordination[38]. Les descriptions ci-dessus montrent que ces systèmes de coordination jouent un rôle essentiel à la fois dans la stabilité de l'organisation (faire le travail malgré les aléas), dans l'adaptation (aux évolutions des clients, des produits, des marchés, des technologies), ainsi que dans l'innovation et le changement (changement stratégique, innovation, restructuration, arrivées et départs de managers et d'autres membres de l'organisation). On doit donc les analyser pour passer à la pratique. La prise en compte de chacun de ces éléments est nécessaire pour apprécier la pertinence et la performance d'une organisation, donc pour prendre les décisions de gestion appropriées.

Comme indiqué dans le paragraphe 10, ce qui nous semble efficace dans la majorité des cas, c'est de les prendre en compte comme compléments, en laissant le diagnostic organisationnel être piloté principalement par les mécanismes de coordination, l'analyse fonctionnelle et l'utilisation des douze types d'organisation.

[37] Donc la différence entre les valeurs déclarées et les valeurs effectivement mises en pratique n'est pas toujours liée à de l'hypocrisie. Ici encore, nous avons des questions liées aux questions de diversité et de "plafonds de verre".

[38] Maintenant que la présentation des systèmes de coordination est faite, il doit être plus clair de voir que ce ne sont pas la même chose que les mécanismes de coordination. Par exemple on trouve de l'ajustement mutuel dans les groupes (dans les discussions au sein d'un comité, dans un groupe de projet), mais on en trouve aussi dans le système hiérarchique (un supérieur a souvent avec ses subordonnés des discussions directes dans lesquelles il n'est pas en train de donner des ordres).

12 Conclusion

La présentation effectuée dans l'ensemble de ce document donne une méthode avec laquelle on peut analyser presque tous les types d'organisations. Compte tenu de la diversité des organisations et du volume très limité du présent document, cette présentation doit être considérée comme un panorama général solide et articulé qui oriente l'utilisateur dans les opérations concrètes de diagnostic et de gestion du changement.

Le modèle présenté ici a de nombreuses qualités :

- le modèle présenté ici a l'avantage d'être précis. Tous les termes utilisés sont définis et opérationnalisés pour permettre l'utilisation sur le terrain[39]
- le modèle a été élaboré en tenant compte une variété très large d'exemples concrets et de résultats de recherches
- le modèle présenté ici contient 34 éléments : les cinq mécanismes de coordination, les cinq parties de l'organisation au sens de l'analyse fonctionnelle, les douze types d'organisation, les douze systèmes de coordination. Ce balayage large des éléments d'une organisation permet d'identifier ce qu'il y a en plus et ce qui manque dans les autres modèles Par exemple, nous sommes conscients des insuffisances du modèle en ce qui concerne la prise en compte des émotions individuelles, ou la prise en compte des phénomènes institutionnels
- le modèle tient compte de la stratégie de l'organisation, des environnements, des motivations, des préférences et des croyances des personnes concernées
- les différents éléments du modèle ont des domaines de validité qu'on a essayé de présenter de la façon la plus exhaustive et la plus précise qui soit. Par exemple, les parties sur "les conditions pour un bon fonctionnement" concernant chaque type d'organisation (Figures n° 5 à n° 9) permettent de voir si un type d'organisation donné est plus ou moins "en phase" avec le contexte économique et social, avec les technologies, avec les compétences et les motivations qu'on peut attendre des personnes
- l'utilité du modèle présenté ici réside aussi dans les jugements de valeur et les prédictions qu'il contient. Ces jugements et prédictions permettent à l'utilisateur d'orienter son analyse, ses choix et ses recommandations en étant conscient des hypothèses qui sous-tendent son action.
- le modèle présenté ici est évolutif. Il a vocation à être changé si on trouve des exemples originaux ou des résultats de recherche novateurs, ou si les observations amènent à constater que les comportements des individus sont en train de changer, ou que des entreprises ont trouvé le moyen de réduire l'un des inconvénients mentionnés dans le modèle.

[39] À la différence de ceci, il existe de nombreux travaux sur les organisations dans lesquels des termes comme organisation ou structure sont utilisés sans qu'ils soient définis.

Annexes.

A1 Les structures divisionnalisées[40].

Une organisation a une structure divisionnalisée si elle est scindée en unités assez largement indépendantes les unes des autres, qui peuvent être selon les cas situées sur le même site ou sur des sites différents. Ces unités assez indépendantes ne peuvent donc pas être "clients internes" et "fournisseurs internes" pour une partie importante de leur activité. Une entreprise de fabrication métallique n'aura pas une structure divisionnalisée si le Département "Forge" a 80% de sa production qui va au Département Usinage. Mais une autre entreprise du même secteur aura une structure divisionnalisée si les relations entre unités sont faibles, par exemple si la forge a 80% de ses clients en dehors du groupe.

Toutes les structures divisionnalisées ne sont pas de grandes entreprises, mais presque toutes les très grandes entreprises sont des structures divisionnalisées, entre autres quand elles ont plusieurs domaines d'activité distincts (exploration pétrolière, raffinage, chimie de spécialité, pharmacie) et plusieurs marchés internationaux.

Les grandes entreprises ont souvent une structure à trois étages : les filiales et les établissements sont regroupés en "divisions produits", en zones géographiques, ou encore par types de clients ou par technologie.

Une des questions à examiner quand on analyse une structure divisionnalisée est celle du type d'organisation de chacune des unités et du mode de regroupement des unités. On rencontre dans la pratique tous les cas de figure.

La seconde question à examiner à propos des structures divisionnalisées est celle des relations entre le siège et les filiales. Dans ce domaine, on trouve trois sous-types principaux, que nous présentons ci-dessous.

La structure divisionnalisée de type féodal. Dans ce type d'organisation le siège pilote les unités sur la base de relations de confiance personnelle avec les dirigeants des unités. Les systèmes de gestion et de contrôle comptent nettement moins que le fait de placer des personnes de confiance aux postes clés. L'organisation n'est pas sans faire penser à celle de la société féodale (d'où son nom) dans laquelle les barons ne dépendent que du roi, et peuvent même parfois devenir très puissants dans leur "baronnie".

Si les unités sont organisées selon le même sous-type, on peut observer le phénomène de "clans et d'ascenseurs" : le travail de chaque manager consiste à tout faire (dans son travail et en plus de son travail) pour favoriser la réussite de son "chef de clan", c'est-à-dire pour lui obtenir plus de moyens, et des résultats qui lui permettront d'avoir une promotion. Quand l'opération réussit, le chef de clan a plus de pouvoir, et il aide les membres de son clan à obtenir des promotions (c'est la partie "ascenseur").

Les structures divisionnalisées de type standard et de type "standard amélioré". Dans ce type d'organisation le siège pilote les unités sur la base de normes et de ratios. Ces ratios sont souvent financiers et à court terme, de type "résultat net/chiffre d'affaires", "taux de croissance de la part de marché", "résultat net/ capitaux propres". Selon les cas il peut y avoir un seul ratio à respecter par le dirigeant d'une unité, ou une batterie d'une cinquantaine de ratios. Les ratios d'une unité donnée sont calculés localement selon des procédures standard et périodiquement communiqués au siège (par exemple tous les trimestres). La communication de ces ratios est couramment appelée le *reporting*. Un département d'audit rattaché au siège a le redoutable pouvoir d'aller dans les filiales et d'analyser la gestion pour voir si les ratios ont été calculés selon les règles, et apprécier la qualité de la gestion. Une mauvaise appréciation peut dans certains cas donner un coup d'arrêt à la carrière du dirigeant local, voire amener la fin de sa carrière dans l'entreprise.

La structure divisionnalisée de type standard est encore très répandue. Elle a été la forme dominante entre les années soixante et les années quatre-vingt. Les pratiques ont cependant évolué. On s'est aperçu que la structure standard décrite ci-dessus a un problème important de manque de synergie entre les divisions et filiales : chacun se bat pour ses propres ratios sans avoir à se coordonner avec les autres, et les directeurs de filiales et de divisions sont en concurrence pour les budgets d'investissements comme pour les opportunités de promotion. En conséquence ils jouent plus un jeu personnel qu'un jeu d'équipe et auront beaucoup de difficultés à coopérer, alors même qu'une coopération est parfois très utile pour des raisons technologiques ou commerciales.

Plusieurs méthodes de gestion ont en conséquence permis de passer de la forme divisionnalisée de type standard une forme "divisionnalisée standard améliorée" : développement des carrières des managers et des cadres dirigeants avec obligation de passage par plusieurs unités, création de communautés de pratiques, de comités de coordination et de groupes de compétences rassemblant des personnes de plusieurs filiales et divisions, création volontaire de groupes-projets et de programmes de formation dont les participants appartiennent nécessairement à plusieurs divisions et filiales, etc.

Les trois types de structures divisionnalisées décentralisées : Bower, ABB, Burgelman. Dans ces types d'organisation le siège n'est plus le lieu principal de l'initiative stratégique dans l'entreprise, mais délègue en partie cette responsabilité très importante à des échelons intermédiaires de la hiérarchie. Bien entendu la délégation est partielle, la direction générale conserve des rôles importants, et il

[40] On a ici de nombreuses différences avec le modèle de base de Mintzberg. Ce dernier prend en compte seulement ce que nous appelons les Structures Divisionnalisées de type standard (quand Mintzberg utilise l'expression "Structure Divisionnalisée", il se réfère seulement à ce type d'organisation). Comme il y a eu des changements dans le fonctionnement des organisations, et de nouvelles recherches en management, nous avons identifié cinq autres types de structures divisionnalisées.

y a nécessairement une coordination entre les actions des différents niveaux hiérarchiques impliqués dans les décisions stratégiques.

Dans la forme dite "de Bower", le siège fixe un nombre limité de critères généraux et laisse chaque directeur de division développer sa stratégie, avec l'essentiel des pouvoirs sur les budgets d'investissement et les carrières des managers. Plusieurs types de critères peuvent être utilisés : taux de rentabilité sur investissement, équilibre du portefeuille d'activités entre les produits et les régions, ou "être au moins l'un des trois premiers opérateurs mondiaux dans son domaine". Ce dernier critère a été inventé par Jack Welch quand il était PDG de General Electric. Le succès rencontré lui a valu de nombreux imitateurs.

Dans une forme plus décentralisée, ce sont les directeurs de filiales qui ont l'initiative stratégique. Les directeurs de zones et directeurs de divisions sont "au dessus d'eux" dans la structure, mais leur rôle est limité à la recherche de synergies entre les activités des unités de base. Ce type de structure a été en place dans l'entreprise ABB au début des années quatre-vingt-dix.

Dans une forme encore plus décentralisée, l'initiative stratégique peut exister partout dans l'organisation, et éventuellement se développer si les managers et cadres dirigeants ne sont pas opposés. Le développement des nouvelles activités s'effectue d'abord sur place, puis fait l'objet d'une intégration à une place plus logique dans l'organisation. Cette forme d'organisation a correspondu à celle de l'entreprise Intel.

Depuis les années quatre-vingt-dix, un nombre croissant de grandes entreprises ont une structure divisionnalisée plus ou moins décentralisée.

A2 Les types d'organisation hybrides.

Il n'est pas rare de rencontrer des organisations qui ont des caractéristiques communes avec plusieurs des douze principaux types d'organisation.

Dans certain cas l'existence de ces hybrides se justifie par des "phénomènes naturels". Par exemple, comme les structures simples de grande taille ne sont pas viables, toute entreprise organisée sur ce type devra changer d'organisation si ses succès commerciaux l'amènent à se développer fortement. Souvent le directeur cherchera à piloter l'organisation par des procédures et des objectifs plutôt que par des ordres directs. Si les procédures dominent, la structure simple évoluera vers une structure mécaniste, et dans la phase de transition l'organisation présentera des caractéristiques mixtes. Pour chaque ensemble de deux structures différentes il existe un hybride dont on a observé l'existence en pratique.

Dans certains cas l'existence de ces hybrides se justifie par des décisions de gestion ou des modes de gestion. Par exemple, depuis les années quatre-vingt, de nombreuses banques "se professionnalisent" en laissant plus d'initiative à des personnels qui reçoivent une formation initiale et continue importantes. Elles passent ainsi d'une structure ancienne de type mécaniste à une forme intermédiaire entre la structure mécaniste et la structure basée sur les compétences.

Certaines organisations évoluent vers une forme hybride sans qu'il y ait décision consciente et réfléchie. Par exemple nous avons vu qu'un département des ventes qui a une structure basée sur les résultats peut proposer des scripts de négociation commerciale comme aide à ses vendeurs. Un tel département évoluera vers une structure mécaniste si progressivement la hiérarchie se met à insister sur le respect du script autant (ou même plus) que sur l'atteinte de l'objectif de vente. Dans une version extrême, on a le cas des vendeurs par téléphone qui doivent respecter à la lettre un "protocole de vente" dans lequel chacune des phrases qu'ils prononcent est écrite à l'avance, le choix de la phrase à dire dépendant des réponses de l'interlocuteur. Le respect du protocole est imposé par des inspecteurs qui passent parmi les télé-vendeurs pour les surveiller, ou qui écoutent leurs conversations avec les clients. Ces organisations sont clairement des structures mécanistes.

Les organisations hybrides ont les avantages et les inconvénients des types d'organisation auxquelles elles se rattachent. Elles ont en plus l'inconvénient de voir les membres de l'organisation ne pas savoir laquelle des "règles du jeu" ils doivent suivre : dans une structure mécaniste qui est en train d'évoluer vers une structure basée sur les compétences, un opérateur ne sait pas forcément de façon claire si la hiérarchie veut qu'il utilise ses compétences pour développer sa clientèle ou si elle veut avant tout qu'il respecte les procédures standard. Or dans des cas concrets et quotidiens il peut y avoir impossibilité de faire les deux en même temps.

À titre d'exemple, nous présentons dans la Figure 6 ci-après un type d'organisation intermédiaire entre l'adhocratie de projet et la structure basée sur les connaissances.

L'expression "organisation hybride" est aussi utilisée avec des sens différents de ceux que nous venons de voir. Certains désignent ainsi les structures dans lesquelles il existe en même temps plusieurs modes de regroupement des unités (par région, par type de client, etc.) . D'autres mettent sous cette appellation toutes les formes qui ne sont pas purement marché, hiérarchie ou clan.

Figure 11

L'organisation par projets et connaissances

Dans les organisations par projets de type adhocraties, chaque projet est traité "sur mesure" : l'organisation et le travail sont définis au fur et à mesure en fonction des difficultés rencontrées et des spécifications du cahier des charges. Ce dernier peut d'ailleurs devoir être révisé si des opportunités ou des problèmes imprévus apparaissent en cours de travail. Dans ce cadre il arrive fréquemment que des parties du travail soient réinventées alors que l'entreprise a rencontré - et résolu - des problèmes voisins dans d'autres projets.
Dans les adhocraties classiques, ce type de problème est traité de façon très partielle "avec les moyens du bord" : le chef de projet essaie de recruter les membres de son équipe en tenant compte de l'expérience qu'ils ont eu dans des projets antérieurs, notamment ceux qui risquent d'avoir des similarités avec le projet en cours. Et quand on constate qu'on bute sur une difficulté qui a un air de familiarité avec un problème déjà résolu, on essaye de mettre la main sur des personnes qui étaient dans l'équipe-projet qui a résolu le problème. De ce mode de fonctionnement résulte une perte d'efficacité : l'organisation par projet crée des connaissances et ne les exploite que très partiellement.
Certaines entreprises se mettent à développer des moyens permettant d'améliorer l'organisation dans ce domaine. Tel est le cas dans une grande entreprise de liquéfaction de gaz que nous appellerons Gazlic (nous utilisons un pseudonyme).

Une partie de l'activité de Gazlic consiste à assurer la conception et la construction d'unités de liquéfaction de gaz pour des clients qui ont tous des besoins différents. Chaque projet est réalisé par une équipe. Mais à côté de l'ensemble des équipes-projets, Gazlic a créé des "groupes de compétences" dans des plusieurs domaines : technologies, process, exploitation, développement de projet, etc.
Chaque groupe rassemble à temps partiel les praticiens de son domaine pour recueillir les connaissances, les systématiser et les diffuser. Pour une technologie donnée, le groupe correspondant fera un point systématique à la fin de chaque projet sur l'ensemble de ce qu'on a appris : essais, erreurs, trouvailles, inventions, données qui permettent d'affiner la technique. Ces connaissances pourront alors être diffusées lors de séminaires de formation, et apportés sous forme de conseil ponctuel en fonction des besoins des divers projets. La nature des données recueillies et diffusées pourra évoluer en fonction des progrès techniques et des besoins de clients. Bien entendu le fonctionnement du groupe ne prend qu'une petite partie du temps de travail : à chaque moment donné, la plupart des membres du groupe sont opérationnels sur des projets.

Dans le domaine de la commercialisation d'installations, Gazlic demande à chaque personne impliquée dans les négociations de transmettre à un centre toutes les informations qui leur semblent utiles pour faciliter les négociations ultérieures. Est ainsi constituée, et actualisée, une base de donnée accessible à toutes les personnes concernée, dans laquelle ils peuvent puiser lorsqu'ils ont une difficulté ou une incertitude, que ce soit sur des procédures export ou sur la conduite d'une négociation commerciale.

Les deux dispositifs que nous venons de décrire introduisent une capitalisation des connaissances. La pratique des groupes de compétences introduits de la standardisation des compétences, et la base de données sur la négociation commerciale est intermédiaire entre standardisation des qualifications, standardisation des résultats et support logistique
Source: titré de Métais

A3 Quelques types anciens d'organisation.

Nous avons présenté dans le texte plus haut les douze types d'organisation les plus fréquents. D'autres types d'organisation ont été et sont utilisés, qui sont souvent des variantes ou des modèles incomplets. Nous présentons ci-dessous certaines de ces formes d'organisation. Nous dirons qu'elles sont anciennes parce quelles ont été repérées il y a plus de vingt ans. Mais à des degrés divers elles existent encore en pratique.

D'autres annexes présentent les organisations qui diffèrent selon le mode de regroupement des unités de l'entreprise (par produit, par région, matricielle, etc.), et les types d'organisation plus récents.

A3.1 L'organisation taylorienne

L'organisation taylorienne a été définie à la fin du XIXème siècle par Frederick Taylor. Elle a plusieurs caractéristiques :

- une division très poussée du travail en tâches élémentaires très simples, suffisamment simples pour qu'elles puissent être effectuées par des personnes sans qualification,
- la division du travail est effectuée par des spécialistes, les opérateurs n'y participent pas. Les spécialistes utilisent des mesures de temps et de mouvements pour déterminer les enchaînements de gestes qui maximisent la performance. De façon générale il existe une distinction très étanche entre ceux qui décident et ceux qui exécutent,
- le travail de chaque opérateur de base consiste à suivre les procédures prescrites. À ces procédures sont associées des normes : dimensions et tolérances sur les pièces fabriquées, durées standards pour chaque micro-tâche. La rémunération et les primes dépendent souvent du respect des normes et du dépassement des performances requises. Les relations

de travail et les relations syndicales sont naturellement très influencées par la contestation et la négociation sur ce que sont des "standards raisonnables".

L'organisation taylorienne est une forme de structure mécaniste.

A3.2 L'organisation hiérarchique.

On appelle organisation hiérarchique une organisation dans laquelle les responsables hiérarchiques assurent la définition du travail des échelons qui sont sous leur responsabilité, ainsi que la coordination et le contrôle des activités. Deux éléments peuvent varier d'une organisation hiérarchique à une autre : le nombre de subordonnés par supérieur, et le fonctionnement interne de la hiérarchie (répartition du pouvoir, précision des directives, degré d'initiative attendue, modalités de contrôle). En ce qui concerne le premier de ces éléments, on peut avoir des hiérarchies "normales" avec cinq à sept subordonnés par supérieur, et des hiérarchies "aplaties" : le nombre de subordonnés par supérieur est nettement plus élevé, ce qui force souvent chaque supérieur à laisser beaucoup plus d'initiative à ses subordonnés. L'entreprise retire plusieurs avantages de l'aplatissement des structures : diminution des effectifs de la hiérarchie et donc du coût correspondant, meilleure utilisation des ressources humaines, communications verticales plus rapides et réactivité accrue à cause de la diminution de nombre de niveaux entre le sommet et la base de l'organisation. Mais il existe aussi des inconvénients : surcharge de travail et de décisions à prendre pour les responsables hiérarchiques, travail superficiel, manque de contrôle. Les termes anglais *delayering*, *lean organization* et *empowerment* sont parfois utilisés pour désigner la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, l'organisation avec peu de niveaux hiérarchiques et la décentralisation des responsabilités au niveau des opérateurs.

La notion d'organisation hiérarchique est très insuffisante : elle néglige tous les aspects d'ajustement mutuel et de standardisation (voir les parties concernant les mécanismes de coordination et le diagnostic fonctionnel), et elle passe sous silence l'ensemble des éléments qui aux côtés de la hiérarchie permettent le fonctionnement, l'adaptation et le changement des organisations (voir le paragraphe 8).

A3.3 L'organisation hiérarchique et fonctionnelle.

On appelait "hiérarchique et fonctionnelle" (en anglais "*staff and line*") les organisations dans lesquelles une partie du personnel n'est pas affecté à des tâches directement opérationnelles. On appelle ces personnes "le staff", ou "les fonctionnels". Par nature ces personnes n'ont pas d'autorité hiérarchique, elles ne peuvent rien imposer aux responsables opérationnels. Même si les fonctionnels n'ont pas d'autorité hiérarchique, ils ont souvent un pouvoir non négligeable : ils ont le monopole de leur fonction et personne dans l'entreprise ne peut les contrôler puisque les autres membres de l'entreprise n'ont pas leurs compétences. Le premier de ces problèmes peut parfois être pallié en partie en les mettant en concurrence avec des fournisseurs extérieurs.

L'appellation "organisation staff and line" n'est plus utilisée : elle traite de la même façon des éléments aussi différents que la département Méthodes et le Service de Documentation (voir dans la partie consacrée au diagnostic fonctionnel la définition de la technostructure et des fonctions de support logistique). Et elle néglige la plupart des éléments qui, aux côtés de la hiérarchie et des fonctionnels, permettent le fonctionnement, l'adaptation et le changement des organisations (voir le paragraphe 8).

A3.4 Les organisations classiques.

Certains appellent organisations classiques l'organisation hiérarchique, l'organisation staff and line, les organisations par fonction et par produit, en y ajoutant parfois l'organisation par projet et l'organisation matricielle. D'autres appellent organisations classiques les six principaux types d'organisation de Mintzberg (StrSple, SM, SBC, les deux adhocraties, la structure divisionnalisée de type normal et l'organisation idéologique). D'autres encore utilisent cette expression pour désigner le marché, la hiérarchie et le clan . Il existe même certains retardataires qui identifient l'organisation classique avec l'organisation taylorienne, toutes les autres organisations étant sans discernement qualifiées de "post-tayloriennes". Il convient donc d'être prudent quand on voit un spécialiste d'organisation parler des organisations classiques.

A3.5 L'organisation de la PME.

On entend fréquemment dire que les PME (petites et moyennes entreprises) sont par définition des organisations souples, réactives, dans lesquelles le faible nombre de personnes a pour conséquence des communications faciles, des décisions rapides et un bon climat. Cette croyance courante est fausse dans la majorité des cas.

En fait le "modèle" ci-dessus ne s'applique qu'à certaines PME classiques, de type "structure simple" dans lesquelles un patron "entrepreneurial" s'occupe activement en permanence et directement de tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs l'ambiance interne n'est pas toujours excellente dans ces organisations. Dans une proportion non négligeable d'entre elles le climat est marqué par un autoritarisme de la direction mal vécu par la base, et par des conflits et jalousies entre les collaborateurs, qui cherchent tous à s'attirer les bonnes grâces de la direction, et à se renvoyer la balle en cas de problème.

De plus les structures simples ne sont pas toutes gérées de façon dynamique et fluide : si le directeur est totalement surchargé de travail, les décisions risquent de ne pas être prises rapidement, et s'il est plus compétent dans le domaine technique que dans les autres domaines l'entreprise risque d'être peu gérée dans ses aspects commerciaux ou financiers. De plus le directeur peut maintenir une emprise très forte sur l'organisation tout en étant très conservateur et immobiliste, ou sans avoir actualisé ses compétences autant qu'il faudrait au cours des vingt

dernières années.

De façon plus fondamentale, l'expression "organisation de la PME" n'a pas de sens parce que les PME ont des structures d'organisation très différentes les unes des autres : un restaurant à hamburger, un cabinet d'architecte et une "start up" en biotechnologies ne sont pas en général des structures simples.

Il n'en reste pas moins que les PME ont toutes une caractéristique commune. Comme l'effectif est moins nombreux, la direction et les membres de l'organisation peuvent avoir une meilleure connaissance de ce qui se passe dans l'ensemble de l'organisation, et donc sans doute plus facilement se coordonner en moyenne que dans les organisations de plus grande taille. C'est sans doute pour cette raison que les PME familiales ont en moyenne une rentabilité meilleure que les autres entreprises. Mais il ne s'agit que d'une moyenne.

A4 Quelques types d'organisation plus récents.

Les formes d'organisation que nous présentons dans cette section ne sont pas des nouveautés absolues. Nous dirons qu'elles sont nouvelles parce quelles ont été repérées il y a moins de vingt ans ou parce qu'elles ont à notre avis des perspectives de développement importantes même si elles sont peu utilisées actuellement. Elles sont toutes fortement liées aux principaux types d'organisation que nous avons vus plus haut.

A4.1 L'organisation virtuelle

Certains utilisent l'expression "organisation virtuelle" pour désigner des organisations qui pilotent un travail dont l'immense majorité est réalisée par des personnes qui ne sont pas membres de l'organisation. Le nombre de salariés de l'entreprise peut ne représenter que 10% de l'effectif nécessaire pour l'activité gérée.

L'entreprise Benetton des années quatre-vingt a beaucoup de ces caractéristiques : l'essentiel de la production est sous-traitée et l'essentiel de la vente est réalisée par des franchisés. La coordination de l'ensemble est en partie assurée par les contrats de sous-traitance et de franchise, qui demandent à "l'entreprise-pivot" un travail d'animation et de surveillance non négligeable. La coordination est également assurée par le réseau des relations financières et personnelles avec les partenaires, ainsi que par les systèmes d'information formalisés : transmission de données et d'ordres de fabrication par EDI (échange de données informatisé), système informatique en temps réel sur les résultats commerciaux. Ce dernier permet par exemple d'avoir un délai de réaction de l'ordre de la semaine pour produire les type de vêtements qui se vendent bien, et de "re-router" un produit entre magasins s'il se vend mieux dans une région que dans une autre.

L'entreprise AFS Skandia décrite par Olve pousse le caractère virtuel de l'entreprise à un degré rarement connu. Cette entreprise est une filiale de Skandia, qui est avant tout un assureur. Elle vend à des particuliers des produits financiers créés par des gestionnaires de fonds. Elle compte 60 salariés, qui servent plus d'un million de clients par l'intermédiaire de nombreux partenaires dispersés dans le monde entier (il y a 70 000 salariés chez les partenaires). Les partenaires disposent de CD-Rom pour leur formation, pour les informations sur les produits et pour effectuer des présentations à leurs clients. Ils peuvent utiliser une base de données et des systèmes d'information gérés sur l'informatique de la maison mère Dans leur pratique quotidienne, il est fréquent que les partenaires se contactent directement pour s'entraider. La coordination est essentiellement assurée par standardisation des qualifications et des résultats. Les CD-Rom jouent aussi le rôle de fonction de support logistique par l'aide à la négociation qu'ils apportent, et les relations d'entraide mutuelle introduisent une dose d'ajustement mutuel. L'entreprise vend à la fois des savoirs, une méthode de gestion et des produits.

Des structures de ce type seront de plus en plus nombreuses grâce à internet et aux réseaux de communications. Mais dire qu'une organisation est virtuelle ne suffit pas. Pour savoir comment elle fonctionne il faut préciser ce que sont les éléments de l'analyse fonctionnelle, les systèmes de gestion, et plus généralement tout ce que nous avons présenté dans ce document. Par exemple la standardisation des qualifications est nettement plus importante dans AFS Skandia qu'elle n'est chez le Benetton des années quatre-vingt.

A4.2 L'organisation en réseau

On dit qu'une organisation est en réseau si elle est composée d'unités gérées de façon fort autonomes qui ont au moins une partie de leurs activités en commun. Les organisations en question peuvent être des structures juridiques indépendantes ou les unités d'un même groupe. Dans ce dernier cas l'indépendance n'est que partielle, et le réseau est une forme de structure divisionnalisée (autre que celles vues au paragraphe 9).

Il y a deux idées centrales dans la notion de réseau : les actions ne seront effectuées en commun que si chaque membre du réseau en est d'accord, et chacun peut se retirer du réseau (même s'il y a souvent des modalités de retrait et des délais de prévenance qui peuvent constituer des barrières à la sortie).

Il y a naturellement une "structure interne" dans le réseau. Souvent elle comporte une spécialisation des membres. Par exemple dans de nombreux districts industriels italiens l'une des entreprises du réseau effectue toutes les opérations à l'export. Souvent la structure interne comporte aussi une standardisation des données pour permettre l'assemblage entre les actions des membres, et une standardisation de quelques procédés de travail, par exemple pour répartir le volume d'activité entre les membres. Les relations directes entre membres du réseau restent dans la plupart des cas la force de coordination principale. On peut à leur propos parler d'ajustement mutuel, de coopération ou de négociation.

Le réseau est donc en principe une "organisation entre égaux" dans laquelle les arguments hiérarchiques ne peuvent en aucun cas être des forces de coordination. Dans la réalité cependant, certains sont "plus égaux que les autres", soit parce qu'ils ont le contrôle de zones d'incertitudes essentielles, soit parce qu'ils ont une place plus centrale dans le système de communication et de décision, ou encore parce que les compétences qu'ils ont et les initiatives qu'ils prennent leur donnent un rôle de leader. Notons au passage que l'existence de ces structures montre qu'il n'est pas pertinent d'assimiler l'organisation à une hiérarchie (voir à ce propos nos arguments dans les parties consacrées à l'organisation hiérarchique et à l'opposition entre marché et hiérarchie).

A4.3 L'organisation apprenante

Certains spécialistes appellent "organisations apprenantes" les organisations dans lesquelles existent plus qu'ailleurs des mécanismes qui développent les capacités d'apprentissage individuel et collectif. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un type d'organisation, mais plutôt d'une différence par rapport à la moyenne des organisations qui existent à un moment donné.

Il existe bien des dispositifs, formels ou informels, qui permettent à une organisation de plus apprendre. Ces dispositifs sont inégalement efficaces dans les divers types de structures. Nous présentons l'un d'eux ci-dessous.

Au niveau le plus informel et le plus élémentaire, on constate dans certaines entreprises que certains groupes de collègues s'entraident en se demandant conseil lorsqu'ils rencontrent une difficulté. C'est le cas d'un groupe de réparateurs de photocopieurs observés par Orr. Ils sont supposés effectuer leur travail en suivant les manuels de procédures élaborés par le service technique, mais en fait ne s'en servent pas parce qu'ils les trouvent inutilisables. Ils ont leurs méthodes, et en cas de difficulté contactent des collègues en essayant d'en trouver un qui a rencontré un problème similaire. Ce faisant ils développent progressivement et actualisent en permanence une "base de connaissances" constituée d'histoires concrètes de difficultés et de solutions. On appelle ce dispositif une "communauté de pratiques". Dans le cas présenté elle est totalement informelle. Une entreprise peut encourager des modes d'action de cette nature d'une façon plus officielle et gérée. Les groupes de compétence développés par l'entreprise Gazlic sont un exemple de ce type.

Le développement de l'apprentissage peut également passer par d'autres moyens : la participation réelle d'opérateurs et d'utilisateurs à la définition et à l'actualisation des procédures, le développement des compétences des fonctionnels, l'accroissement de la formation, la formalisation des pratiques, la constitution de département métiers, de bases de donnée et de bases de connaissances, etc.

A4.4 Le "garbage can"

On appelle "organisation de type *garbage can*" une organisation dans laquelle (1) pour chaque domaine d'activité et chaque projet, il existe de nombreuses personnes qui peuvent s'impliquer dans les décisions ; (2) chaque décision est composé d'étapes successives, dont certaines sont des "micro-décisions" officielles et d'autres sont plutôt des actions et des initiatives. Par exemple, dans la conception d'un nouveau produit, on a la définition du prix, des fonctionnalités, du marché, les essais techniques sur prototype, etc.; (3) à chaque moment existent de nombreux domaines d'activité, par exemple le développement d'un produit nouveau, la reprise en main d'une filiale, la succession d'un directeur d'usine, etc.. Chaque membre de l'organisation doit répartir son temps, ses compétences et son énergie entre les nombreuses décisions et initiatives ; (4) à chaque moment les évolutions de chaque domaine d'activité et de chaque projet dépendent crucialement de l'identité, de la culture et des compétences des personnes qui s'impliquent au moment même dans les micro-décisions et initiatives correspondantes.

Cette "forme d'organisation" est en fait un modèle fort incomplet qui néglige les très nombreux éléments présentés ou mentionnés dans le présent document : hiérarchie opérationnelle, systèmes formels de gestion, relations informelles, etc. Malgré ce caractère incomplet, le modèle du "garbage can" permet d'effectuer des prédictions sur l'évolution et les problèmes des organisations, prédictions qui ont été empiriquement validées sur des situations diverses : processus de direction générale d'une grande entreprise de recherche géophysique, gestion des carrières des cadre à l'international dans une quinzaine de grandes entreprises. Ce modèle d'organisation paraît être également valide pour les entreprises de création publicitaire, les organisations innovantes, les groupes de direction générale et les unités de soins psychiatriques.

Les organisations de type *garbage can* sont assez proches des adhocraties, notamment à cause de l'intensité de la coordination par ajustement mutuel . Mais il existe des différences entre elles. Dans les adhocraties de projets par exemple il existe également des forces de coordination puissantes exercées par les chefs de projets (supervision directe), les méthodes de pilotage des projets (standardisation des procédés de travail) ainsi que par les délais et les cahiers de charges (standardisation des résultats).

A4.5 Le marché, la hiérarchie et le clan

Certains scientifiques éminents considèrent que toutes les formes d'organisation collectives qui ne sont pas des marchés sont des hiérarchies ou des clans. Selon eux, toute organisation est pilotée par les relations hiérarchiques ou par la culture et les normes d'un groupe cohésif de personnes qu'on appelle le clan. Dans l'ensemble du présent document nous avons vu qu'effectivement il existe dans les organisations des supérieurs hiérarchiques qui donnent des ordres et prennent des décisions, et que dans le système de pouvoir il existe un groupe qu'on appelle la coalition dominante, ce qui est proche de la notion de clan. Mais nous avons vu bien d'autres aspects du fonctionnement des organisations : en général les supérieurs hiérarchiques ne consacrent

qu'une faible partie de leur temps à donner des directives et à en surveiller l'exécution, chaque organisation comporte de nombreux groupes, et une foule d'autre éléments doivent être prise en compte dans la description de toute entreprise. Au surplus, nous avons vu que, selon le type d'organisation, les modalités de fonctionnement sont fort différentes, de même que les avantages et les inconvénients caractéristiques. Dire que toute structure est un marché, une hiérarchie, un clan ou une forme hybride, est une simplification abusive par rapport à toutes les observations des organisations qui existent dans la réalité.

A4.6 Le BPR, l'organisation par les processus, les ERP, le SixSigma, la Qualité totale, le TQM, l'organisation maigre ("lean organization"), le "Balanced score card".

Le BPR (business process reengineering) est un ensemble de méthodes qui permettent d'aller dans la direction d'une "organisation par les processus". Ce type d'organisation est une version spéciale de la structure mécaniste que nous avons vue dans le Paragraphe 8 : chaque activité de l'organisation doit être réalisée par un processus, et les processus doivent être coordonnés par construction. Lorsqu'en plus les processus sont pilotés par les modules d'un même logiciels, avec une seule base de données qui sert pour toutes les applications, alors le logiciel en question s'appelle un ERP (PGI en français). Les expressions SixSigmas et Qualité Totale, et le TQM (total quality management) désignent des ensembles de méthodes et de procédures par lesquelles une organisation peut définir et opérationnaliser ses objectifs, créer des procédures pour atteindre ses objectifs, augmenter ses performances. Ces approches sont parfois participatives. Toutes les approches augmentent la standardisation des procédés de travail. La plupart d'entre elles oublient le reste de l'organisation. Il est possible que ceci soit la raison pour laquelle des recherches montrent que le taux d'échec des opérations de BPR est d'environ 60%.

L'organisation maigre (lean organization) est une organisation dans laquelle on enlève toutes les parties inutiles. Si on regarde ce qui a été présenté depuis le début du présent document, on voit que cette définition ne suffit pas à définir le fonctionnement de l'organisation. En principe, n'importe quel type d'organisation devrait pouvoir être maigre, et donc le mode de fonctionnement d'une organisation n'est pas seulement déterminé par sa "maigreur". Les méthodes vue plus haut sont souvent des versions récentes des méthodes tayloriennes qui existent depuis la fin du XIXème siècle. Elles peuvent augmenter les performances. À notre avis, elles négligent trop les notions de compétence et de réseau qui sont des éléments de plus en plus importants depuis le début du XXIème siècle.

Le "balanced score card" est un ensemble de méthodes de rationalisation de l'ensemble des objectifs de l'organisation. C'est donc un outil lié au système de coordination n°1 du Paragraphe 11. Chacun des objectifs doit être mis en relation avec des indicateurs. Là où cette approche apporte un progrès, c'est dans le fait qu'elle n'exige pas l'atteinte de chaque objectif sans tenir compte du reste : il y a une priorisation des objectifs qui permet de déterminer une "règle du jeu". Là où cette approche est insuffisante, c'est dans le fait que à notre avis certains utilisateur pensent que "faire le balanced scorecard" est suffisant pour définir la stratégie, définir l'organisation et définir le pilotage de l'entreprise.

A4.7 La prolifération des modèles d'organisation

En plus des modèles d'organisation mentionnés ci-dessus, il en existe de très nombreux autres qui ont déjà fait l'objet de publications scientifiques et/ou professionnelles. On en compte sans doute plus d'une centaine, et la liste s'allonge chaque année. Certains de ces modèles apportent des compléments à ce qui a été vu ici, d'autres ils insistent sur l'un ou l'autres des aspects du fonctionnement de l'organisation. Ces modèles ont fréquemment quatre inconvénients :

- ils ne présentent souvent qu'une partie assez minime du fonctionnement de l'organisation en prétendant que leur méthode est globale,
- adopter leur approche et négliger ce qu'ils ne regardent pas peut entraîner des conséquences fâcheuses. Rappelons que le taux d'échec des opérations de reengineering est d'environ 60%.
- il n'est pas rare que ces approches prétendent être révolutionnaires avec un peu ou beaucoup d'exagération

A5 Les Départements et autres unités de l'organisation,

La plupart des organisations sont actuellement composées de Départements ou d'unités qui ont un supérieur hiérarchique à plein temps. Les principaux noms utilisés pour ces unités sont : équipes, ateliers, surface de vente, directions régionales, usines, départements, filiales, divisions, et la liste n'est pas complète. La façon selon laquelle une organisation regroupe les activités dans de telles unités dépend en parties du type d'organisation et de l'analyse fonctionnelle. Cette façon de faire dépend aussi du choix d'une ou deux "dimensions" selon lesquelles le regroupement est effectué. C'est ce que nous examinons dans ce paragraphe, en terminant par quelques éléments sur cette autre "unité " de base de l'organisation qui est l'ensemble des activités d'un individu dans l'organisation.

A5.1 Les modes de regroupement des Départements et des unités selon une seule dimension, les relations entre Départements, les pouvoirs des Départements : *(organisation par fonction, par produit, par région, par type de client, par technologie, par compétence, par processus, par "unité d'activité stratégique", par groupe d'actifs ou par projet. etc.)*

Un des modes de regroupements des activités qui est parmi les plus naturels est celui de l'organisation par fonction, décrit dans la Figure 12 ci-après. Nous traiterons de cette question en abordant successivement les points suivants:

- *A5.1a Définition de l'organisation par fonction*
- *A5.1b La liste des fonctions de l'entreprise, les critères*

utilisés pour rattacher une activité à une fonction.
- *A5.1c Les regroupements d'activités sur la base d'une seule dimension autre que la fonction : l'organisation par produit, et les autres.*
- *A5.1d Des précisions sur la prise en compte de la coordination dans le rattachement d'une activité à une fonction*

Figure 12

A5.1a Définition de l'organisation par fonction

Une entreprise est organisée par fonction si chaque département rassemble les personnes et les équipements relatifs à une même fonction. Les fonctions les plus courantes sont R&D (recherche et développement), production et vente. On peut avoir aussi un découpage plus fin, par exemple en subdivisant le département Production en unités spécialisées dans la forge, la fonderie, le finissage, l'usinage, les traitements de surface, le montage, la peinture, les tests de qualité, le conditionnement, et autres. Chaque "fonction" est un élément de la chaîne de valeur. Chaque fonction peut être réalisée en interne ou sous-traitée.
La coordination entre les fonctions est généralement assurée par deux mécanismes. D'abord des normes imposées aux produits en cours de fabrication qui sortent de chaque fonction (on a ainsi de la standardisation des résultats). Ensuite une planification des programmes de production, de vente, etc. est décidée conjointement pour assurer un flux de production sans goulet d'étranglement et sans stocks d'encours. Cette planification peut être réalisée par une combinaison de plusieurs moyens : pilotage hiérarchique, discussions entre hiérarchiques et opérateurs, travail de spécialistes de planification, utilisation de logiciels de type MRP ou d'un système de juste-à-temps.
Dire qu'une entreprise est organisée par fonction c'est en donner une description très incomplète. Pour comprendre le fonctionnement de l'organisation et pouvoir la gérer, il faut aussi préciser quels moyens sont utilisés pour définir et coordonner le travail dans chaque fonction et entre les fonctions. Le fonctionnement sera par exemple très différent selon que les unités elles-mêmes sont des structures mécanistes ou des adhocraties. On utilise parfois l'expression "structure par fonction". Il faut bien comprendre qu'il s'agit d'un abus de langage. La notion de structure organisationnelle, dans le cadre du modèle présenté ici, inclut les 34 éléments que sont les mécanismes de coordination, les parties de l'analyse fonctionnelle, les types d'organisation et les systèmes de coordination.

A5.1b La liste des fonctions de l'entreprise, les critères utilisés pour rattacher une activité à une fonction.

Parmi les questions importantes dans l'analyse d'une organisation, il y a la liste des fonctions, les appellations des Départements qui sont chargés de ces fonctions, et pour chaque Département la liste des "sous-fonctions" qui sont de son ressort, les critères utilisés pour rattacher une activité à une fonction, et la détermination des moyens dont dispose le Département (locaux et surfaces disponibles, budget, machines, personnel).

L'un des critères de rattachement d'une activité à une fonction est celui de la coordination : on essaie de mettre proches les unes des autres, physiquement et organisationnellement, des activités qui ont le plus besoin d'être coordonnées. Plus généralement, on met ensemble les activités de la façon la plus économique possible, la plus performante possible. Ce critère de rattachement est seulement en partie un critère objectif. Il y a plusieurs raisons à cela :
- en premier lieu, les critères de performance sont nombreux, pas toujours clairs, pas toujours bien ordonnés en termes de priorités. Ils ne sont pas toujours mesurables, et ils sont presque toujours variables sur une durée de quelques années. Donc, même si on suppose que tout le monde est d'accord sur les critères à utiliser, il est donc très rare que le rattachement d'une activité à une fonction A ou à une fonction B résulte d'un processus d'optimisation.
- de plus, le rattachement n'est plus seulement un processus technique et objectif si les personnes concernées ne sont pas d'accord sur les critères de performance.
- enfin, la notion de "fonction" dépend aussi des habitudes de la profession et des habitudes de l'entreprise.

Parfois les frontières entre les fonctions ne sont pas évidentes car il y a plusieurs "logiques" qui peuvent conduire à des décisions différentes. Le processus par lequel une activité est rattachée à une fonction est aussi lié à d'autres éléments:
- la gestion de l'espace : s'il y a une activité nouvelle ou en croissance, on la rattachera à une fonction ou à une autres selon qu'on a de la place, qu'on n'a pas de place, ou qu'on peut "faire de la place" en déplaçant une autre activité. On voit bien dans les expressions utilisées ci-dessus (et dans celles qui seront utilisées ci-dessous) que les décisions sont parfois autant objectives que subjectives
- la gestion des compétences et des personnes : on rattachera telle activité à telle fonction selon qu'on dispose d'une personne qui peut faire le travail, ou qui peut apprendre le travail, une personne à qui on peut donner ce travail en plus de ce qu'elle fait déjà, une personne de confiance
- les "identités professionnelles" des Départements, des groupes et des personnes interviennent aussi dans les changements qui touchent les frontières entre les fonctions : quand une fonction est constituée, les personnes qui sont dans cette fonction développent une perception en partie spontanée de "ce qui fait normalement partie de la fonction" et de "ce qui ne fait pas partie de la fonction". Ces perceptions peuvent être en décalage avec les perceptions de personnes externes au Département considéré. On a donc des situations dans lesquelles des personnes extérieures au Département et qui ont du pouvoir veulent enlever une activité à un Département alors que les membres de ce Département considèrent qu'elle fait partie "naturellement" et "objectivement" de "leurs" activités. On a aussi des situations dans lesquelles les personnes d'un Département effectuent bon gré mal gré des

activités qu'on leur a confiées, qu'on leur a imposées, alors que pour eux, il s'agit de tâches qui ne font pas partie de leur métier.

• l'identité et le pouvoir des Départements, des groupes et des personnes interviennent aussi d'une façon plus formelle que celle qui est décrite ci-dessus. Quand les contours d'une fonction sont déterminés, la direction du Département concerné négocie ses objectifs, son budget et ses moyens avec les niveaux supérieurs de l'entreprise Si l'organisation était une hiérarchie comme Williamson l'indique, ces éléments seraient imposés au Département qui n'aurait plus qu'à s'exécuter. Dans la réalité, même si les niveaux supérieurs de l'entreprise ont normalement beaucoup de pouvoir, et qu'ils ont le dernier mot et des moyens de rétorsion, en pratique la décision comporte toujours des discussions qui ont l'allure de négociations. La direction du Département pourra faire intervenir dans cette négociation le contour des activités de la fonction, avec des arguments du style "si cette activité était rattachée à mon Département (avec ses ressources bien entendu), alors je pourrais avoir une meilleure performance".

• en plus de ce qui précède, si une activité est jugée intéressante, les responsables des Départements se battront pour l'avoir avec eux, et si elle n'est pas intéressante, il peuvent avoir la tentation de la refuser, de tout faire pour que d'autres le prennent, ou à défaut de ne pas la faire avec tout l'engagement souhaitable.

• le pouvoir des Départements, des groupes et des personnes intervient dans les processus par lesquels sont déterminés les frontières entre les fonctions et le rattachement d'une activité à une fonction. Par exemple, classiquement, un Département a plus de pouvoir qu'un autre :

- s'il a plus de personnel, de m2, de budget, de chiffre d'affaires, de résultat net
- s'il a une activité qui est "plus essentielle que celle des autres" pour le fonctionnement de l'entreprise
- si ses personnels et ses managers sont de plus haut niveau, ont des salaires plus importants, sont diplômés d'écoles plus prestigieuses
- si ses personnels et ses managers ont plus de probabilité d'avoir des promotions, ou plus de probabilité de pouvoir atteindre des niveaux de direction générale
- si ses personnels et ses managers ont des relations externes plus prestigieuses ou plus utiles, entre autres dans les milieux économiques ou politico-administratifs, dans les élites
- si ses personnels et ses managers sont plus agressifs
- si ses personnels et ses managers ont vis-à-vis des autres des moyens de rétorsion avec lesquels ils peuvent exercer de la pression

• pour terminer ce bref tour d'horizon sur les processus par lesquels sont déterminés les frontières entre les fonctions, on mentionne les initiatives des Départements, des groupes, et des personnes. D'une part, le premier qui se saisit d'une activité et qui n'a pas trop de problème a en général une position forte pour garder cette activité. D'autre part, même si une activité relève normalement d'une fonction A, des personnes ou des groupes qui sont dans la fonction B peuvent décider de la faire par eux-mêmes ou de la faire faire à l'extérieur. La limite n'est pas toujours claire entre la réactivité bienvenue, l'initiative ponctuelle, le comportement entrepreneurial, le coup de force, et la volonté d'éliminer les autres. Des phrases du type : "il fallait le faire, on n'a pas réussi à joindre les autres, et de toutes façons ils n'avaient pas le temps" peuvent être des alibis dans un jeu concurrentiel interne.

A5.1c Les regroupements d'activités sur la base d'une seule dimension autre que la fonction : l'organisation par produit, et les autres.

On a examiné jusqu'ici seulement l'organisation par fonction. La notion de "fonction" est une des dimensions possibles de regroupement des activités, ce n'est pas la seule. Il existe d'autres critères selon lesquels les activités peuvent être regroupées en Départements : l'organisation peut être par fonction, par produit, par région, par type de client, par technologie, par compétence, par processus, par "unité d'activité stratégique", par groupe d'actifs ou par projet, et il existe sans doute d'autres possibilités.

Le mode de regroupement le plus pertinent est celui qui est centré sur le domaine le plus difficile et le plus crucial pour l'entreprise. Selon les cas il peut s'agir de la connaissance des clients locaux, de l'expertise dans les fonctions techniques, d'un savoir-faire particulier pour une catégorie de clients, etc. Mais le mode de regroupement est également conditionné par la technologie et par les moyens de communication. Un constructeur automobile ne peut pas avoir une unité d'emboutissage et une usine de montage dans chaque Land allemand. Le regroupement en unités dont les membres sont normalement distantes de plusieurs centaines de kilomètres était peu utilisable au début du XXème siècle à cause des temps de voyage. Cette situation a un peu changé avec le développement du téléphone et de la télécopie. Mais la situation a énormément changé avec les communications électroniques (intranets, e-room, logiciels de travail collaboratif). Ils permettent par exemple l'usage maintenant assez courant de groupes de compétences ou d'équipes projets dont les membres peuvent être dispersés dans le monde entier (comme par exemple chez DuPont de Nemours et chez Corning Glass), et ceci donne aux dirigeants une marge de manœuvre considérablement plus importante dans le choix du mode de regroupement. Les "organisations virtuelles" ne peuvent exister que grâce aux nouveaux moyens de communication.

A5.1d Des précisions sur la prise en compte de la coordination dans le rattachement d'une activité à une fonction

Nous avons vu ci-dessus que le premier critère de regroupement des activités est de faciliter la coordination. Ce critère n'est pas le seul, mais c'est l'un des plus importants. Nous y revenons avec plus de détail ci-dessous. Chaque regroupement favorise la coordination sur l'une des dimensions et crée des problèmes de coordination sur toutes les autres dimensions. Par exemple chez un distributeur qui est organisé par région, les spécialistes d'aménagement et décoration seront très peu nombreux dans chaque unité de base, et auront donc beaucoup plus de difficulté à développer et maintenir un haut niveau d'expertise. Ils auront aussi des difficultés à se coordonner, or c'est souvent nécessaire pour que les clients reconnaissent "l'identité visuelle" de l'entreprise. Ces difficultés viennent de ce que la "fonction " (ici l'aménagement et la décoration) est une dimension transversale par rapport à la "région", qui est la base du regroupement. Ces problèmes de coordination transversale existent

dans tous les modes de regroupement. Par exemple, il est fréquent que dans une organisation par fonction les activités de la fonction "vente" concernent plusieurs produits et plusieurs types de clients, etc. Il y aura alors souvent des problèmes de coordination dans la gestion des produits ou dans les contacts avec certains types de clients.

Il est possible de pallier en partie ces problèmes par plusieurs moyens. Par exemple, on peut ne pas changer l'essentiel de la structure mono-dimensionnelle, et ajouter des activités pour "gérer les transversalités".

Les moyens plus classiques sont la création d'une unité d'expertise au siège (Services Techniques Centraux par exemple). Dans un style proche, on a la centralisation totale d'une activité transversale (par exemple la gestion de trésorerie), la centralisation du pilotage d'une activité (département Méthodes central), ou le développement par le siège d'une politique active et coordonnée de formation, de développement professionnel, de recrutement. Les méthodes ci-dessus existent depuis longtemps. Elles sont encore utilisées, et elles ont des versions contemporaines. Par exemple, elles peuvent inclure du Knowledge Management, et elles peuvent concerner des méthodologies pour gérer l'intégration d'une entreprise nouvellement acquise dans le cadre de la stratégie de croissance externe.

Les moyens plus actuels sont la création dans tous les domaines de communautés de pratiques (voir l'annexe 4.3), de groupes de compétences, de postes de liaison, la mise en réseau des spécialistes d'une même activité (on a vu ce dernier point à l'Annexe A1 dans les Structures Divisionnalisées de type Standard Améliorée).

Si on reste dans le cadre d'une structure dans laquelle le regroupement des Départements et des unités s'effectue selon une seule dimension, on peut donc avoir par exemple une structure par fonction avec au siège un Département chargé de la coordination client. Ce Département est normalement à la fois "au dessus" des autres (puisqu'il est au siège, puisqu'il traite de questions transversales), mais il est également "en dessous" des autres (puisque la dimension de base de l'organisation, c'est la structure par fonction).

Ce qui se passe parfois, c'est que ce département transversal se met à "prendre du pouvoir" à prendre plus d'importance. On peut arriver à des situations dans lesquelles on ne sait plus vraiment qui commande telle ou telle activité. Par un glissement insensible, on peut soit changer de dimension principale, soit passer d'une structure "mono-dimensionnelle" à une structure dans laquelle le regroupement des activités est effectué selon plusieurs dimensions. On examine ces structures dans la suite.

A5.2 Les modes de regroupement des unités selon plusieurs dimensions successives, ou avec alternance :

Certaines organisations ont choisi de prendre des mesures plus radicales pour s'attaquer aux problèmes de coordination transversale : elles utilisent en même temps le regroupement en unités selon deux dimensions, qui sont utilisées successivement. Par exemple on aura "vers le haut de l'entreprise", juste "en dessous" de la direction générale, une division par région, et, dans chaque région, il y aura des fonctions production, vente, comptabilité, etc. Le choix de la dimension utilisée au dessus et de la dimension utilisée au dessous résultent des mêmes considérations complexes présentées dans le sous-paragraphe 4.5.1 précédent : recherche de la meilleure coordination, centrage sur les activités stratégiquement les plus importantes, initiatives, identités et relations de pouvoir.

Une autre façon de combiner deux dimensions consiste à utiliser l'alternance : on change de mode de regroupement, par exemple une fois tous les cinq ans dans le cadre des réorganisations.

L'avantage est qu'on empêche les routines de s'installer, et que dans la nouvelle organisation on profite des savoirs qui ont été développés dans l'ancienne organisation : ces savoirs étaient spécialisés dans l'ancienne organisation, et ils sont transversaux dans la nouvelle organisation. Donc le changement permet d'avoir des savoirs transversaux qui sont répartis dans toute la nouvelle structure. Dans la pratique, la situation peut être moins simple et moins avantageuse que ce qui vient d'être décrit. Le changement peut bloquer le développement en cours de savoirs spécialisés très utile, les savoirs anciens peuvent être oubliés rapidement, et il est possible que les savoirs nouveaux se développent avec peine.

En pratique beaucoup d'organisations sont très hybrides en ce qui concerne leur mode de regroupement. Trois exemples de ces hybrides sont présentés ci-après. Xerox a une organisation par catégorie de produits, mais chacune des unités-produits passe par une force de vente commune, ce qui relève d'une organisation par fonction. Les producteurs de lessive ont des installations de production communes, mais des unités de commercialisation différentes selon les marques. Dans les hôpitaux et cliniques on trouve des unités définies par le type de maladie (chirurgie thoracique, endocrinologie, etc.), ce qui est un mode de regroupement analogue à l'organisation par produit, et des unités définies par le type de malade (pédiatrie, gérontologie, etc.), ce qui est un mode de regroupement analogue à l'organisation par type de client.

Certaines organisations ont choisi de prendre des mesures encore plus radicales pour s'attaquer aux problèmes de coordination transversale : elles utilisent en même temps le regroupement en unités selon deux dimensions. Ces types de structures, qu'on appelle organisations matricielles, sont présentés plus bas.

A5.3 L'organisation matricielle

On appelle organisation matricielle une organisation à trois niveaux dans laquelle par exemple (1) la direction générale chapeaute des directions par produit et des directions par région ; et (2) chaque unité de base dépend hiérarchiquement d'un directeur produit et d'un directeur de région. Par exemple les directeurs "téléphonie particuliers" et "téléphonie entreprises" ont chacun la responsabilité de leur gamme de produits sur l'ensemble du monde, et les directeurs "Amérique du Nord" et "Europe et Moyen-Orient" ont chacun la responsabilité de tous les produits de l'entreprise sur leur zone géographique. En conséquence le responsable des produits "téléphonie particuliers" pour l'Allemagne a deux supérieurs hiérarchiques.

Les unités intermédiaires peuvent résulter de regroupements par produits, par région, par technologies, par type de client, par processus, par "unité d'activité stratégique", par groupe d'actifs ou par projet. Il y a structure matricielle dès qu'il y a en même temps deux modes de regroupement, et donc double hiérarchie.

Les structures matricielles ont été adoptées par des entreprises qui voulaient éviter les dysfonctions qui apparaissent toujours quand on adopte un seul mode de regroupement. Mais travailler sous la direction de deux supérieurs hiérarchiques est loin d'être toujours facile. Il n'est pas rare que l'un d'entre eux domine : dans la pratique tout se passe alors comme s'il y avait une seule dimension de regroupement avec une dose de coordination transversale, et en plus de la frustration et des conflits. Il n'est pas rare non plus que des responsables d'unités de base qui sont astucieux amènent leurs deux supérieurs hiérarchiques à se neutraliser l'un l'autre : les unités de base sont moins bien coordonnées à l'entreprise alors que paradoxalement on a multiplié les mécanismes de pilotage. Le cas le plus fréquent cependant est celui où les directeurs des unités de base sont tirés à hue et à dia par leurs deux patrons, avec comme conséquence une perte d'efficacité et une bonne dose de stress.

La forme "organisation matricielle" est en fait un modèle incomplet. Pour voir comment fonctionne une organisation de ce type, il est indispensable de connaître les types de structure des unités de base, les domaines de pouvoir des directions de niveau intermédiaire, et les mécanismes d'arbitrages qui fonctionnent lorsque par exemple le directeur Europe et le directeur "téléphonie particuliers" ne sont pas d'accord sur les conditions de prix qu'il faut pratiquer en Allemagne.

A5.4 Les activités des personnes dans l'entreprise

Dans les Départements et les autres unités de l'organisation, les activités élémentaires sont en général regroupées dans des postes de travail, avec une spécialisation de chaque personne qui permet à la fois de savoir à qui confier un travail qui "arrive" dans l'organisation, un travail "qu'on doit faire". La spécialisation qui existe concrètement dans le travail des personnes est plus ou moins forte, plus ou moins variable. La spécialisation prescrite est plus ou moins respectée dans la réalité.

Les expressions ordinaires qu'on vient d'utiliser signifient que d'une certaine façon le travail qui est "à faire" dans une organisation n'est pas entièrement décidé par l'organisation. Il y a des sollicitations des clients et des autres parties prenantes qui contactent l'entreprise parce qu'ils veulent un produit ou un service ou une activité, ou le changement dans telle partie d'un produit ou d'un service ou d'une activité. L'activité ainsi proposée ou demandée sera acceptée ou pas souvent selon qu'elle fait partie ou pas des attributions formelles d'un Département ou d'une poste de travail, des objectifs que l'organisation se donne à elle-même ou que l'extérieur lui attribue. Tous les éléments cités ci-dessus ne vont pas dans le même sens. Quand il y a des différences, elles peuvent avoir comme conséquence des situations de tension, entre les Départements, ou entre des personnes de l'entreprise et des personnes de l'extérieur, notamment dans les postes qu'on appelle parfois les postes de "front-line", par contraste avec les postes de "back-office", qui ne voient pas les clients.

Donc les activités d'une personne dans une organisation sont pilotées au moins :

- par le mode de regroupement des activités entre les Départements et autres unités : ce regroupement définit les missions globales du Département, qui sont l'un des cadres dans lesquels s'inscrit l'activité de la personne,
- par la définition du poste et un éventuel droit à l'initiative, plus ou moins bien encadré

Les activités d'une personne doivent aussi dépendre des besoins en polyvalence, de la gestion de la flexibilité et de la réactivité, ainsi que des projets que l'entreprise a pour cette personne : mise à niveau dans tel domaine, renforcement dans tel autre domaine, évolution du poste, évolution de la personne.

En pratique, les activités de la personne dépendent souvent aussi, au moins en partie, des comportements individuels de la personne et des pressions qui s'exercent sur elles de la part de ses environnements. Dans ce domaine on a aussi bien les activités que l'individu développera plus que d'autres parce qu'elles sont plus en phase avec ses motivations, aussi bien que les pressions informelles du groupe de ses collègues les plus proches, le poids de l'extérieur de l'organisation, et bien d'autres éléments.

La structure des motivations individuelles, la socialisation de l'individu dans l'organisation, la structure sociale informelle, ainsi que l'encastrement de l'individu dans la société s'ajoutent donc aux éléments proprement techniques ou économiques que nous avons mentionnés.